

# RAPPORT SOMMAIRE

---

**Consultations sur le renouvellement de la  
Politique canadienne du sport menées auprès  
de la communauté sportive nationale et des  
secteurs connexes**

**Une initiative de Sport Canada**

En collaboration avec :

Centre canadien de ressource d'information de sport

Groupe le sport est important

Comité olympique canadien

À nous le podium

# Table des matières

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Sommaire</b> .....  | <b>1</b>  |
| Objectif du Rapport sommaire .....   | 1         |
| Contexte.....  | 1         |
| Messages clés .....  | 1         |
| Conclusion.....  | 2         |
| <b>SECTION 1 : Les premiers pas</b> .....  | <b>3</b>  |
| 1.1 Amélioration de la Politique canadienne du sport .....   | 3         |
| <b>SECTION 2 : Pourquoi le sport?</b> .....  | <b>5</b>  |
| 2.1 Promotion de la participation au sport.....  | 5         |
| 2.2 Définition d’une expérience sportive de qualité .....  | 6         |
| 2.3 Accroissement de la participation des groupes sous-représentés .....                                       | 7         |
| 2.4 Langues officielles .....  | 8         |
| 2.5 Renforcement communautaire et objectifs non liés au sport .....  | 8         |
| <b>SECTION 3 : Sport de haut niveau</b> .....  | <b>10</b> |
| 3.1 Objectifs .....  | 10        |
| 3.2 Système de mise en œuvre du sport de haut niveau .....   | 11        |
| 3.3 Rôles et responsabilités .....   | 13        |
| <b>SECTION 4 : Développement du sport</b> .....  | <b>15</b> |
| 4.1 Priorités en ce qui concerne le système de mise en œuvre pour le développement du sport au Canada .....    | 15        |
| 4.2 Au Canada, le sport c’est pour la vie.....   | 16        |
| <b>SECTION 5 : Sport international</b> .....   | <b>19</b> |
| 5.1 Objectifs .....  | 19        |
| 5.2 Activités .....  | 19        |
| <b>SECTION 6 : Capacité, défis en matière de ressources humaines et liens au sein du système sportif</b> ..... | <b>21</b> |
| 6.1 Ressources humaines.....   | 21        |
| 6.2 Liens au sein du système sportif .....   | 21        |
| 6.3 Capacité .....   | 23        |
| <b>Annexe A : Ordre du jour</b> .....  | <b>26</b> |

## Sommaire

### Objectif du Rapport sommaire

Le Rapport sommaire offre un sommaire des messages clés qui ont émergé des séances de consultation sur la Politique canadienne du sport (PCS) menées auprès de représentants de la communauté sportive nationale et des secteurs connexes à Vancouver, à Calgary, à Montréal et à Ottawa en juin 2011. On souhaite faire de ce rapport un document de référence pour les participants et une source d'information sur le processus de renouvellement de la PCS. La liste des participants figure dans les rapports de consultation préparés pour chaque séance.

Les opinions exprimées dans ce document sont celles des participants aux ateliers de consultation et ne témoignent pas nécessairement du point de vue de Sport Canada ou du gouvernement du Canada.

### Contexte

Les ministres responsables du Sport des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ont convenu que les fonctionnaires devaient entamer le processus d'élaboration d'une politique de remplacement de la Politique canadienne du sport actuelle ainsi que d'un plan d'action commun à l'intention des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, en vue de les soumettre à l'attention et à l'approbation des ministres lors de leur prochaine conférence en avril 2012. Ils ont aussi convenu que les gouvernements devaient mener à bien les consultations devant servir de fondement à la politique qui succédera à la Politique canadienne du sport actuelle, au cours de la période comprise entre mars et juin 2011. À cette fin, chaque gouvernement a pour tâche de consulter les intervenants et collectivités de son territoire; l'ensemble de ces consultations résultera en une vision globale qui orientera la conception d'une politique visant à réaliser la vision et les objectifs en matière de sport dans un avenir prévisible.

La consultation nationale sur le renouvellement de la Politique canadienne du sport a été organisée par Sport Canada, en collaboration avec le Centre canadien de ressource d'information de sport (SIRC), le Groupe le sport est important (GSI), 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 des populations ciblées sur des questions liées au contenu de la nouvelle politique;
2. poursuivre le processus visant à engager la communauté sportive dans l'élaboration de la nouvelle politique;
3. engager les sports non ciblés dans l'élaboration de la nouvelle politique.

L'ordre du jour figure à l'annexe A.

### Messages clés

Un certain nombre de messages de haut niveau ont émergé tout au long des séances de consultation. En général, les participants ne proposaient pas des changements radicaux aux priorités de la version originale de la Politique canadienne du sport. Ils ont parlé de l'orientation que la politique de départ a fournie, des progrès réalisés et de la nécessité de bâtir sur ce qui a été accompli. Ils ont proposé d'améliorer l'intégration générale du système sportif et de veiller à mieux harmoniser les efforts de tous les intervenants. Les participants soulignaient de concert le besoin de mieux définir les rôles et responsabilités des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, des administrations municipales et des autres principaux intervenants non gouvernementaux du système sportif afin de maximiser les ressources, d'éviter les doubles emplois et de combler les lacunes des programmes. Bon nombre de participants croyaient qu'avec une meilleure coordination du travail des intervenants, on pouvait assurer une utilisation plus efficace des installations, améliorer le parcours de développement de l'athlète ainsi que et le dépistage des talents.

Les participants de tout le pays ont souligné le besoin de veiller à ce que la politique renouvelée soit pertinente et significative pour tous les Canadiens. Ils ont manifesté beaucoup d'intérêt à l'idée de commencer à l'échelon communautaire pour accroître la participation. Ils étaient fortement d'avis que les efforts en ce sens devaient être déployés en partenariat avec les groupes communautaires. Les participants soulignaient le besoin de rendre le

sport plus accessible et d'éliminer les obstacles à la participation, plus particulièrement dans le cas des groupes sous-représentés.

Les participants de tout le Canada s'entendaient pour dire que le modèle d'Au Canada, le sport c'est pour la vie (ACSV) a soulevé un vent d'enthousiasme et a suscité un regain d'intérêt au sein du système sportif. Ce modèle a révolutionné le système sportif canadien, en modifiant la philosophie et la culture de bien des 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, plutôt que de se contenter de cibler les athlètes de haut niveau. Qui plus est, de nombreux participants de tout le Canada croyaient que les principes du développement à long terme du participant/athlète devraient servir de fondement à toutes les activités qui ont cours dans le système sportif.

La plupart des participants étaient d'avis que les objectifs de performance des athlètes canadiens doivent être de remporter des médailles et d'obtenir des résultats dignes du podium sur la scène internationale ou au plus haut niveau de compétition de chaque sport. Selon eux, le Canada devrait continuer de fixer des objectifs de performance audacieux et de prendre des mesures pour améliorer sa récolte de médailles aux grands Jeux. Ils signalaient que le système de sport de haut niveau a beaucoup progressé depuis la première mouture de la politique, mais ils proposaient des moyens de perfectionner et d'améliorer tous les aspects concernant le sport de haut niveau afin d'appuyer les athlètes canadiens. Les participants estimaient que le perfectionnement des entraîneurs et des dirigeants techniques devrait venir au premier rang des priorités du système de mise en œuvre du sport de haut niveau au Canada. Ils soulignaient en outre le besoin de définir clairement le champ du sport de haut niveau et de mieux cerner les rôles et responsabilités aux échelons national et provincial/territorial.

Les participants ont indiqué que le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste des entraîneurs et des instructeurs devraient aussi figurer au nombre des priorités absolues du système de mise en œuvre pour le développement du sport dans l'ensemble du Canada. D'aucuns étaient d'avis que le système sportif canadien dépend trop de son effectif bénévole.

Les participants de tout le Canada s'entendaient pour dire que le système sportif des écoles est un secteur de développement du sport où les programmes et les services sont insuffisants actuellement. Les participants soulignaient le besoin de bien établir la valeur du sport auprès des représentants du système d'éducation afin d'obtenir leur appui et d'améliorer la place accordée au sport dans les écoles. Ils soulignaient aussi le besoin d'engager les participants dans des activités sportives à un âge plus précoce en rehaussant la qualité et la quantité des programmes d'éducation physique offerts pendant les heures de classe et en dehors de ces heures au niveau primaire.

## Conclusion

Les renseignements recueillis lors de ces quatre séances de consultation menées auprès de la communauté sportive nationale et des secteurs connexes faciliteront le processus de renouvellement de la Politique canadienne du sport. Pour que cette politique soit un succès, il faut qu'elle ait une résonance auprès des Canadiens de tout le pays, à tous les niveaux, et qu'elle suscite l'engagement de tous. Il sera important d'élaborer une vision et des objectifs communs pour le système sportif, tout en tenant compte des différences entre les sports et entre les régions du pays. Il est essentiel que tous ceux qui ont une part à jouer dans le processus et qui ont la chance de faire part de leurs commentaires à ce sujet veillent à ce que tous les Canadiens puissent adhérer à la mise en œuvre de la politique.

Un rapport sommaire de chaque séance de consultation peut être consulté sur le site Web du SIRC.

## SECTION 1 : Les premiers pas

### 1.1 Amélioration de la Politique canadienne du sport

Au début de chaque séance de consultation, les participants étaient invités à citer une chose qu'ils feraient pour améliorer la Politique canadienne du sport. Voici les messages clés qui ont été formulés dans l'ensemble du pays :

#### Communications

- Accroître la communication sur la raison d'être et le rôle de la Politique canadienne du sport de manière à renforcer l'intégration entre les intervenants concernés au sein du secteur.
- 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).
- S'assurer que la politique est limpide, concise et facile à comprendre pour tous et en faire la promotion de manière à favoriser une adhésion et une mise en œuvre optimales à tous les niveaux.
- Veiller à ce que la politique soit bien comprise à l'échelon communautaire.
- Concevoir des messages simples qui permettent de souligner clairement ce que le sport peut faire pour la société, afin que tous les Canadiens se mobilisent pour adopter un mode de vie plus actif (p. ex. appeler les gens à agir).
- Faire connaître les avantages du modèle de développement à long terme du participant/athlète (DLTP/A).
- Faire en sorte que les ministres responsables du Sport des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux se fassent les champions des enjeux liés au sport.

#### Participation

- Promouvoir la participation au sport et à l'activité physique pour inciter les gens à devenir actifs à un jeune âge.
- Équilibrer les efforts consentis pour le sport de haut niveau et pour le développement du sport.
- Prouver qu'il existe des liens entre, d'une part, le sport et l'activité physique et, d'autre part, la santé, la productivité et la santé du cerveau pour inciter plus de Canadiens à adopter un mode de vie actif.
- Veiller de façon plus systématique à engager les jeunes et les adultes dans le sport et d'autres formes d'activité physique.
- Accorder la préséance aux efforts visant à permettre à tous les Canadiens de participer au sport à tous les niveaux, depuis les programmes communautaires jusqu'aux niveaux les plus élevés de compétition.
- Augmenter les occasions de participation pour les Canadiens ayant un handicap.

#### Collaboration

- Hausser le niveau d'intégration global du système sportif et assurer une meilleure harmonisation entre tous les intervenants (p. ex. secteurs municipal, provincial et fédéral, commanditaires, etc.) pour maximiser les ressources humaines et financières.
- Définir clairement les rôles et responsabilités des intervenants, plus particulièrement les organismes nationaux de sport (ONS), le COC, ANP, Sport Canada, l'Association canadienne des entraîneurs (ACE) et les organismes provinciaux de sport (OPS), en utilisant le DLTP/A comme cadre.
- Renforcer les liens entre les intervenants qui ont un rôle à jouer dans le parcours de développement de l'athlète.
- Veiller à ce que les municipalités soient consultées et à ce qu'elles participent aux efforts de mise en œuvre.
- Renforcer les liens avec les initiatives de santé et de bien-être pour faire en sorte que le sport soit présenté de manière unifiée dans ces secteurs.

## Inclusion

- S'assurer que la politique est pertinente et significative pour tous les Canadiens (y compris les minorités, les groupes sous-représentés et à faible revenu, les personnes ayant un handicap, etc.) à tous les échelons du système sportif (local, régional, provincial/territorial et national).
- Déterminer les résultats pratiques, spécifiques et mesurables à atteindre, ainsi que les échéanciers à respecter pour assurer l'équité entre les sexes dans le système sportif canadien.
- Définir clairement les valeurs fondamentales qui devraient guider tous les aspects du sport canadien.
- Faire en sorte que les activités sportives soient agréables et accessibles et éliminer les obstacles à participation.

## Système sportif des écoles

- Convaincre le système d'éducation de la valeur du sport pour faire en sorte que les programmes de sport dans les écoles soient améliorés.
- Augmenter la qualité et la quantité des programmes d'éducation physique offerts pendant et après les cours au niveau primaire.
- Veiller à ce qu'il y ait un professeur d'éducation physique dans chaque école élémentaire du Canada.
- Adapter les programmes universitaires en fonction des besoins du système sportif.
- Améliorer les stratégies d'éducation à la santé et de prévention destinées aux jeunes sur le plan de la consommation abusive d'alcool et d'autres drogues et la consommation de substances illicites.

## Capacité

- Insister sur l'échange d'information afin que les organismes puissent apprendre les uns des autres.
- Créer une vision commune du sport au Canada et veiller à ce que soient en place les ressources nécessaires pour réaliser cette vision au fil du temps.
- Encourager une meilleure collaboration entre les partenaires afin d'harmoniser les processus et procédures.
- Harmoniser le financement de la mise en œuvre des programmes locaux.
- Investir plus de ressources aux échelons municipal et provincial pour régler les problèmes de capacité et faciliter les efforts de mise en œuvre.
- Améliorer le soutien et les services offerts aux entraîneurs à des fins de perfectionnement.

## Autres

- Intégrer la recherche au processus d'élaboration de la politique pour faire en sorte qu'elle repose sur des données probantes.
- Élaborer des mesures du rendement pour évaluer le succès de la politique.

## SECTION 2 : Pourquoi le sport?

Au cours de cet exercice, les participants ont été invités à poser des questions aux collègues se trouvant à leur table sur les thèmes suivants : promotion de la participation au sport, définition d'une expérience sportive de qualité, accroissement de la participation des groupes sous-représentés, de même que renforcement communautaire et objectifs non liés au sport. Six séries d'entrevues individuelles ont permis aux participants de répondre à des questions sur chacun des quatre thèmes. Après les entrevues, les participants ont analysé les principales constatations et ont préparé un rapport à présenter en séance plénière. Les messages clés qui ont émergé de cet exercice sont repris dans les sous-sections ci-dessous.

### 2.1 Promotion de la participation au sport

Les participants ont été invités à cerner les raisons expliquant l'intérêt de leur organisme pour la promotion de la participation au sport. Voici les principales raisons qui ont été invoquées :

- **Mode de vie sain** : Le sport favorise un mode de vie actif, accroît le niveau d'activité et améliore la santé, le bien-être et la force de la population canadienne.
- **Participation** : L'une des principales raisons mentionnées était l'accroissement de la participation à tous les niveaux. Dans l'ensemble du pays, les participants étaient fortement d'avis que la participation dans un environnement de sport sûr et inclusif améliore la qualité de vie de nombreux Canadiens, y compris les groupes défavorisés, les nouveaux arrivants, les personnes ayant un handicap et d'autres groupes.
- **Renforcement communautaire** : Le sport est un outil efficace qui crée des conditions favorables au renforcement communautaire sur tous les plans en encourageant l'adoption de valeurs communautaires, en appuyant le développement personnel et social ainsi que le développement du leadership à tous les niveaux, en éliminant les obstacles à l'inclusion sociale et en facilitant l'intégration de tous les individus au sein d'une collectivité.

### Défis et enjeux

Les participants ont cerné les défis suivants comme étant des entraves aux efforts que déploient les organismes partout au Canada pour promouvoir et accroître la participation au sport :

- **Capacité limitée** : Ce défi est celui posé par le nombre insuffisant de bénévoles, de personnel qualifié, d'entraîneurs, d'experts pour le sport de haut niveau et d'installations. Il renvoie également à l'accès limité au financement, ainsi qu'à la fatigue des intervenants communautaires et des bénévoles.
- **Coûts de la participation au sport** : Les coûts de l'équipement, les frais d'utilisation et les coûts des installations continuent de représenter un défi de taille. Le fardeau financier de la participation au sport continue aussi de soulever un défi important pour une grande proportion de la population canadienne.
- **Fragmentation du système sportif** : Cette fragmentation s'explique par la répartition des pouvoirs au Canada et par le manque d'harmonisation de la vision et des objectifs des OPS, des ONS, des clubs de sport, des écoles et des autres partenaires.
- **Visibilité et sensibilisation insuffisantes** : Il s'agit ici de la visibilité de certains sports et de la sensibilisation à la valeur du sport (ce défi concerne surtout les parents).
- **Intérêt insuffisant pour le savoir-faire physique** : Ce défi renvoie aussi au déclin des programmes d'éducation physique dans les écoles de l'ensemble du Canada, sauf dans la province de Québec.
- **Nécessité de mieux accueillir la diversité** : Ce défi renvoie à la nécessité de favoriser l'égalité entre les sexes et l'inclusion des personnes ayant un handicap.
- **Nécessité d'instaurer un meilleur équilibre entre le sport récréatif et le sport de compétition.**

## Stratégies

Voici les stratégies qui ont été proposées pour faire face aux défis et enjeux ci-dessus :

- **Définir clairement les rôles et responsabilités de tous les intervenants et partenaires.** Favoriser plus de collaboration et plus de liens entre les intervenants, surtout les municipalités. Énoncer des buts communs et coordonner la planification. Adopter une approche globale et axée sur la collaboration à l'égard du système de mise en œuvre afin d'assurer un parcours harmonieux pour les participants, quel que soit le moment de leur entrée dans le système sportif et la durée de leur participation. Harmoniser les politiques et les ressources au sein du système sportif.
- **Établir des voies de communication et encourager les partenariats innovateurs avec les écoles** et les conseils scolaires. Mieux utiliser les installations en place dans les écoles pour les programmes de sport et d'activité physique.
- **Mettre en place une stratégie axée sur les médias sociaux sur le Web** et utiliser ces médias pour promouvoir les avantages d'un mode de vie actif et une plus grande participation au sport.
- **Élaborer des programmes de mentorat** pour les bénévoles, les conseils, les entraîneurs, les officiels et le personnel pour accroître la capacité au sein du système sportif. Fournir des lignes directrices et des ressources pour appuyer le transfert des connaissances.
- **Élaborer une stratégie active pour obtenir l'engagement des groupes sous-représentés.** Offrir des subventions pour la mise en place de programmes de loisirs favorisant l'équité entre les sexes et l'inclusion des personnes ayant un handicap dans le sport.
- **Promouvoir un recrutement non cloisonné entre les sports.**
- **Obtenir l'adhésion au cadre défini par ACSV** de la part des personnes, des écoles, des clubs de sport et des organismes communautaires.
- **Encourager le recours à des entraîneurs plus qualifiés** lors de l'initiation au sport.
- **Investir dans les installations**, l'équipement et l'infrastructure.

## 2.2 Définition d'une expérience sportive de qualité

Les participants de tout le pays ont été invités à définir ce qui constitue une expérience sportive de qualité. L'idée principale qui a ressorti de toutes les séances de consultation veut qu'une expérience sportive de qualité soit agréable, positive, plaisante et adaptée à l'âge, pour que les participants maintiennent leur engagement. De plus, les participants estimaient qu'une expérience sportive de qualité doit inclure les éléments suivants :

- Un environnement sûr, bien conçu et accueillant.
- Un enseignement approprié et des entraîneurs qualifiés.
- Des occasions de développement personnel et la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences. La possibilité pour chacun de se fixer des objectifs personnels et d'obtenir un soutien pour les atteindre.
- Une concordance entre les besoins des participants (ces besoins étant bien définis) et les objectifs des programmes (ceux-ci étant clairement établis).
- Des valeurs claires qui sont bien définies et qui trouvent une expression au quotidien dans le milieu du sport.

## Valeurs

Voici les principales valeurs citées par les participants tout au long du processus de consultation comme étant les valeurs qui devraient définir le sport, tel qu'il est pratiqué sur le terrain au Canada :

- Plaisir et joie de vivre.
- Esprit sportif, conduite conforme à l'éthique et respect.
- Accessibilité et inclusion.
- Excellence.
- Développement personnel et atteinte des objectifs personnels.



## Obstacles actuels

Le groupe a mentionné les éléments suivants comme étant des obstacles qui empêchent actuellement les participants d'avoir une expérience sportive de qualité :

- **Manque de sensibilisation** en ce qui concerne le sport, la valeur du sport et le modèle d'ACSV. Insuffisance générale de l'information, de la sensibilisation et de l'éducation relatives au sport, plus particulièrement chez les parents. De plus, il arrive souvent que les organisateurs, y compris les parents, les dirigeants et les entraîneurs, comprennent mal comment favoriser une expérience sportive de qualité et maintenir un environnement positif.
- **Capacité de leadership.** Ce facteur est un élément clé de la conception et de la mise en place d'un environnement sportif de qualité. Dans tout le Canada, on observe une pénurie d'entraîneurs, d'administrateurs et d'officiels qualifiés. La qualité du leadership à tous les échelons des organismes soulève des enjeux de toutes sortes. Bon nombre d'entraîneurs du sport communautaire sont des parents bénévoles qui n'ont pas nécessairement les connaissances et la formation requises pour faire office d'entraîneur. Qui plus est, le leadership est exercé dans un cadre miné par des conflits d'intérêts entre les parents, les entraîneurs et les dirigeants.
- **Accès insuffisant aux installations et à l'équipement** parce que les installations et les sites sont insuffisants, inadéquats ou qu'ils ne sont pas sûrs.
- **Ressources financières et humaines insuffisantes.** Le financement est parfois irrégulier.
- **Manque de synchronisation entre les intervenants** au sein du système sportif, l'harmonisation et la cohésion étant insuffisantes.

## 2.3 Accroissement de 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. En dépit de certaines divergences d'opinions, la majorité des participants de tout le Canada convenaient que des efforts doivent être faits à cet égard. Ceux qui étaient contre le déploiement d'efforts en ce sens justifiaient leur position en invoquant surtout la nécessité d'axer les efforts sur un plus large segment de la population. Ceux qui étaient en faveur de tels efforts croyaient que le sport est un droit, et non un privilège, et que tous les Canadiens devraient avoir la possibilité de profiter des bienfaits du sport. Ils croyaient aussi que la participation doit être à l'image de la diversité de la société canadienne. En outre, bon nombre de participants signalaient que les organismes de sport peuvent accroître le nombre de leurs participants en ciblant les groupes sous-représentés, et que l'inclusion dans le sport aidera à réduire les coûts globaux des systèmes de santé, d'éducation et de justice au Canada.

Les participants recommandaient de cibler les jeunes, les adultes, les nouveaux arrivants au Canada ainsi que les groupes ethniques et autochtones. Ils soulignaient la nécessité de cerner les besoins et les obstacles à la participation des groupes sous-représentés, et de trouver des moyens de répondre aux besoins et d'éliminer les obstacles, tout en veillant à ne pas accorder la préséance à un groupe aux dépens d'un autre. Ils ajoutaient que les groupes sous-représentés éprouvent souvent des difficultés financières. Ils proposaient la mise en place de programmes souples pour éliminer cet obstacle à la participation. Voici les stratégies proposées comme moyen de déterminer les groupes cibles :

- **Établir des partenariats avec les organismes** qui ont déjà un lien avec les groupes sous-représentés ou qui leur offrent des services.
- **Gagner l'engagement des étudiants et des parents par l'entremise des écoles** afin de cerner les intérêts et les obstacles à la participation dans certains groupes.
- **Mettre à contribution la recherche statistique et qualitative** sur la non-participation, les obstacles et les motivations qui jouent un rôle dans les groupes sous-représentés, en puisant dans les données du recensement et des enquêtes nationales auprès des ménages pour mieux connaître les groupes qui ne participent pas au sport et les raisons données pour expliquer cet état des choses. Analyser les tendances et les données colligées par Statistique Canada et par l'entremise des enquêtes de l'Institut canadien de la recherche sur la condition physique et le mode de vie (ICRCPMV).

- **Utiliser les médias sociaux** et leurs outils pour inciter les jeunes des groupes sous-représentés à participer à des activités sportives.
- **Demander aux organismes de sport** et aux directeurs de services de loisirs d'établir le profil des participants et des non-participants. À partir de ces profils, déterminer les attitudes, les programmes et les stratégies à utiliser pour sensibiliser les non-participants.

## 2.4 Langues officielles

Les participants étaient invités à dire si leur organisme offre ses programmes et services dans les deux langues officielles. Bien que plusieurs organismes nationaux de sport offrent leurs programmes et services dans les deux langues officielles, bon nombre d'organismes provinciaux et locaux n'en font pas autant. Le principal défi signalé était celui des coûts élevés des services de traduction et d'interprétation, dans un contexte où les organismes ne disposent que de ressources humaines et financières limitées pour exécuter leurs programmes. Les participants signalaient en outre une pénurie de professionnels de la traduction maîtrisant la terminologie sportive. Bon nombre de participants étaient d'avis qu'il n'est pas réaliste de songer à offrir les programmes et les services dans les deux langues officielles, parce que le système sportif compte beaucoup sur le travail de bénévoles qui souvent sont unilingues. En outre, la traduction simultanée pose un défi particulièrement épineux pour les organismes qui affichent des mises à jour en temps réel dans leurs sites Web, blogues, forums et médias sociaux, notamment sur Facebook et Twitter.

Comme les deux langues officielles du Canada ne sont pas nécessairement les langues d'usage prédominantes dans toutes les collectivités canadiennes, la plupart des participants convenaient que la demande de services dans les deux langues officielles est faible et qu'on ne devrait y répondre que là où elle correspond à un besoin attesté dans la collectivité.

## 2.5 Renforcement communautaire et objectifs non liés au sport

Certaines personnes estiment que l'établissement de partenariats entre des organismes de sport et des organisations non sportives est un moyen de favoriser le renforcement communautaire et l'atteinte d'objectif non liés au sport tout en mobilisant des ressources considérables et en établissant des liens avec de nouveaux groupes, de manière à accroître la participation au sport. Les participants devaient indiquer si leur organisme veille intentionnellement à promouvoir la participation au sport dans une optique de renforcement communautaire et, le cas échéant, quels sont les avantages ou résultats positifs ainsi obtenus.

Des points de vue variés ont été exprimés sur cette question dans tout le Canada. Bien que bon nombre d'organismes aient indiqué qu'ils veillent intentionnellement à promouvoir la participation au sport dans une optique de renforcement communautaire, il demeure que le principal objectif des organismes nationaux et provinciaux de sport est la promotion et le soutien du sport en général, et que le renforcement communautaire ne fait pas directement partie de leur mandat. Voici quelques exemples illustrant comment certains organismes utilisent le sport comme outil de renforcement communautaire :

- La Fondation paralympique canadienne utilise le sport pour établir des liens entre ses participants et la collectivité en général. Par l'entremise du sport, ces participants développent un sentiment d'appartenance et d'inclusion ainsi que leur sens communautaire.
- 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 des filles et des jeunes femmes inactives.
- 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.
- Le programme de développement communautaire Jane/Finch utilise le tennis comme outil de développement communautaire dans des collectivités à risque élevé.
- La Calgary Sport Tourism Authority soumet des dossiers de candidature pour l'accueil (à Calgary) de manifestations qui offrent d'importantes occasions de promotion, qui garantissent un legs à la communauté et qui stimulent l'activité économique.

- More Sports est une initiative concertée de programmes de sport de Vancouver qui cible tout particulièrement les groupes sous-représentés.

Plusieurs organismes de sport ont indiqué qu'ils travaillent en partenariat avec des organisations non sportives, notamment des groupes communautaires et scolaires, des universités, des centres et des associations du secteur de la santé, des centres de rééducation, des municipalités et des organismes sans but lucratif, en vue de favoriser le renforcement communautaire. Voici quelques exemples de partenariats créés expressément dans cette optique :

- Le Fonds pour le sport communautaire de Sport pur a conclu un partenariat avec la Fondation de la famille J.W. McConnell pour utiliser le sport fondé sur les valeurs comme outil de renforcement communautaire et de création de collectivités florissantes.
- Le partenariat entre Motivate Canada et diverses collectivités autochtones utilise le sport comme outil de développement communautaire.
- Le partenariat entre la Croix-Rouge et des municipalités offre un autre exemple.
- Synchro Canada mobilise ses membres pour qu'ils contribuent à la sensibilisation au cancer du sein.
- Le ministère de la Défense nationale (MDN) et le programme Soldat en mouvement aident à la réadaptation des soldats blessés.
- RONA, le COC et le COVAN offrent des occasions de participation sportive aux jeunes à risque.
- En ce qui concerne l'entraînement, il existe des programmes de leadership communautaire et des programmes de leadership pour les jeunes qui ont des répercussions positives dans les collectivités, ainsi que des programmes qui ciblent les nouveaux immigrants.

## Avantages

Les participants ont indiqué que les partenariats avec des organisations non sportives comportent des avantages, notamment ceux de favoriser la sensibilisation au sport, le développement du leadership, la mise en commun des ressources et de l'information, l'accroissement de la participation au sport et l'amélioration de la santé et de la qualité de vie des membres des collectivités. Les participants convenaient que le sport permet à ses adeptes de nouer des liens avec la collectivité dans son ensemble dans le cadre d'expériences sociales et culturelles positives, et que bon nombre d'entre eux développent un sentiment d'appartenance et d'inclusion grâce au sport.

Les participants signalaient la capacité de produire un changement social comme un autre avantage majeur des partenariats avec des organisations non sportives. Ils indiquaient plus particulièrement que les partenariats entre les groupes de sport et le secteur de l'éducation pouvaient aider à prévenir l'obésité en améliorant la santé et le bien-être des Canadiens. Les participants soulignaient par ailleurs que l'accueil de Jeux multisports, au niveau international, national, provincial ou régional, stimule l'économie et permet de former des bénévoles, de développer le leadership et d'obtenir l'engagement des entreprises dans la collectivité.

## Défis

En principe, la plupart des participants convenaient que l'utilisation du sport comme outil de renforcement communautaire est un moyen positif d'entraîner un changement dans la société, mais ils signalaient que la majorité des organismes de sport en ont déjà plein les bras simplement pour offrir des services à leurs membres et n'ont pas la capacité de s'engager dans ce genre d'activités. Les défis que peuvent soulever les partenariats entre des organismes de sport et des organisations non sportives ont trait aux ressources humaines et financières limitées, aux obstacles culturels et linguistiques, aux mandats organisationnels divergents et au manque de sensibilisation aux occasions qui existent. Des participants ont noté que bien que l'atteinte d'un consensus dans le cadre de ces partenariats exige du temps, les avantages qui en découlent sont multiples, sitôt les relations établies et les réseaux en place.

## SECTION 3 : Sport de haut niveau

### 3.1 Objectifs

Les participants ont été invités à cerner les objectifs que devrait poursuivre le Canada au chapitre de la performance des athlètes dans le sport de haut niveau. Bon nombre de participants de tout le Canada soulignaient que ces objectifs devaient être une source d'inspiration et que les athlètes devraient avoir leur mot à dire sur la question. Selon le consensus qui s'est dégagé, les objectifs du Canada en ce qui concerne la performance des athlètes devraient être de remporter des médailles et d'enregistrer des résultats dignes du podium sur la scène internationale ou au plus haut échelon de compétition de chaque sport. Plutôt que de viser la victoire à tout prix, l'approche utilisée devrait être fondée sur les valeurs, être centrée sur l'athlète et viser à protéger la santé et le bien-être général des athlètes afin qu'ils soient capables de développer pleinement leur potentiel et de réaliser leur meilleure performance personnelle à vie aux grands Jeux ou aux championnats du monde. Des participants ont aussi souligné le besoin d'offrir un environnement qui permette aux meilleurs athlètes du Canada de se hisser au premier rang.

La plupart des participants ont souligné le besoin d'en arriver à une définition commune et claire du sport de haut niveau aux échelons provincial et national. Les participants ont aussi rappelé qu'il importe de fixer des objectifs pour galvaniser la communauté sportive. En outre, les participants ont noté que chaque sport devrait avoir ses propres objectifs et cibles intermédiaires pour être à même d'établir si les efforts donnent des résultats. Voici les facteurs les plus susceptibles de jouer un rôle important dans l'atteinte des objectifs susmentionnés :

- Faciliter l'accès aux installations et à l'équipement, surtout aux échelons provincial et local.
- Offrir des parcours intégrés vers l'excellence et des occasions de développement aux athlètes prometteurs.
- Assurer un leadership fonctionnel intégré à tous les échelons du sport de haut niveau.
- Harmoniser les stratégies à tous les échelons pour combler les lacunes et réduire les obstacles.
- Mettre en place les conditions requises pour le recrutement et le maintien en poste d'entraîneurs de haut niveau au Canada.
- Offrir des possibilités de perfectionnement aux entraîneurs et leur permettre d'offrir des services de haut niveau.
- Offrir un soutien aux entraîneurs, aux instructeurs, aux officiels techniques et aux autres membres du personnel de soutien.
- Élaborer et mettre en œuvre un modèle correspondant à celui d'ACSV dans tous les sports.
- Accueillir des manifestations au Canada pour en tirer des avantages sur le plan socio-économique ainsi que sur le plan du renforcement communautaire et du sport, et pour accroître les occasions de compétition au Canada.
- Améliorer les efforts de marketing et de sensibilisation ciblant les enfants et les jeunes.
- Assurer un financement gouvernemental durable, à long terme et à tous les ordres de gouvernement. À cette fin, la communauté sportive doit d'abord prouver la valeur du sport.
- Célébrer les athlètes dans les médias, afin qu'ils deviennent des personnalités reconnues par le public canadien.
- Assurer une meilleure visibilité du sport de haut niveau par l'entremise d'un plan de communication national dans les médias.
- Assurer un environnement de qualité pour l'entraînement au quotidien (p. ex. entraînement, entraîneurs qualifiés et installations adéquates).
- Mettre à profit les installations laissées en legs par les grands Jeux accueillis 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).

- Amener les municipalités à participer 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 apporter (p. ex. ententes prévoyant l'utilisation partagée des installations).
- Allouer plus de ressources au sport communautaire pour augmenter le nombre de participants.
- Fixer des objectifs de performance harmonisés avec les objectifs de l'équipe nationale à chaque niveau et dans chaque sport, et ce, à l'échelle locale, régionale, provinciale/territoriale, nationale et internationale.
- Renforcer les liens entre les différents niveaux du sport, depuis le niveau de l'initiation au sport jusqu'à celui du sport de haut niveau.
- Coordonner la mise en œuvre à tous les niveaux, afin que les rôles et responsabilités soient clairement définis et partagés et qu'il n'y ait pas de chevauchements des efforts.
- Investir davantage dans les sports féminins.
- Assurer une expérience sportive de qualité, afin que plus d'athlètes demeurent dans le système.

### 3.2 Système de mise en œuvre du sport de haut niveau

Les participants ont été invités à citer leurs cinq priorités principales en ce qui concerne le système de mise en œuvre du sport de haut niveau. Dans l'ensemble du Canada, l'élément cité au premier rang des priorités était celui des entraîneurs et du leadership technique. Les autres principales priorités citées comprenaient les suivantes :

- Repérage du talent, recrutement et développement des athlètes.
- Parcours de développement intégré pour les athlètes.
- Entraînement et compétition.
- Capacité organisationnelle.
- Installations et équipement.

À Montréal, les sciences du sport, la médecine sportive et la technologie ainsi que l'accueil de manifestations internationales au Canada étaient deux autres secteurs cités au nombre des principales priorités.

#### Programmes et services suffisants

Les participants de tout le Canada s'entendaient pour dire que les programmes et services sont suffisants dans les deux secteurs suivants :

- Accueil de manifestations sportives internationales au Canada.
- Sciences du sport, médecine sportive et technologie.

À Calgary et à Montréal, les participants mentionnaient le soutien et les incitatifs directs aux athlètes comme étant un secteur où les programmes et services sont actuellement suffisants, tandis qu'à Vancouver, les participants citaient surtout celui de la recherche et de l'innovation. À Ottawa, les participants considéraient que les installations et l'équipement sont un secteur qui bénéficie de suffisamment de soutien.

#### Programmes et services insuffisants

À la grandeur du pays, le secteur des entraîneurs et du leadership technique a émergé comme étant le principal secteur où les programmes et services sont insuffisants. Le repérage du talent était aussi cité comme un secteur où les programmes sont insuffisants à Vancouver, à Calgary, à Montréal et à Ottawa. Le secteur de la capacité organisationnelle et de la viabilité était cité comme un des principaux secteurs bénéficiant d'un soutien insuffisant à Ottawa et à Vancouver.

Les participants de Montréal ont mentionné les sciences du sport, la médecine sportive et la technologie comme étant un secteur où les programmes et services sont actuellement insuffisants. Ceux de Calgary rangeaient aussi dans cette catégorie le secteur des parcours de développement intégré pour les athlètes.

## Stratégies

Les participants recommandaient les stratégies suivantes pour combler les lacunes dans les secteurs où les programmes et services sont actuellement insuffisants :

### Entraîneurs et leadership technique

- Veiller à ce que des entraîneurs qualifiés travaillent dans le sport communautaire pour faire en sorte que les athlètes acquièrent les habiletés de base.
- Concevoir des programmes de mentorat et des ateliers faisant appel à des entraîneurs de calibre mondial pour les entraîneurs canadiens de sport de haut niveau, plus particulièrement les entraîneurs de haut niveau.
- Augmenter les fonds investis dans le perfectionnement des entraîneurs et le leadership technique.
- Offrir plus de cours et d'occasions de formation aux entraîneurs.
- Accorder la priorité à l'élaboration de programmes de formation pour les entraîneurs et les dirigeants.
- Concevoir de meilleurs outils pour la formation des entraîneurs.
- Établir de meilleurs systèmes de soutien pour les entraîneurs.
- Déterminer clairement les rôles et responsabilités des entraîneurs et des bénévoles des clubs sportifs.
- Assurer un meilleur cheminement d'emploi pour les entraîneurs à tous les niveaux. Veiller à ce que les postes d'entraîneur soient plus stables et prévisibles afin de créer des occasions d'emploi plus viables.
- 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 dans le sport communautaire.
- Réduire les coûts de formation des entraîneurs, ces coûts étant souvent un facteur prohibitif, surtout dans le cas des athlètes qui souhaitent poursuivre une carrière d'entraîneur.
- Investir suffisamment pour attirer des entraîneurs de calibre international réputés.
- Utiliser les ententes bilatérales pour combler le manque d'entraîneurs.
- S'assurer que l'échelle salariale permet d'attirer les meilleurs entraîneurs.
- Embaucher davantage d'entraîneurs à temps plein aux niveaux inférieurs à celui de l'équipe nationale.

### Repérage du talent, recrutement et développement des athlètes

- Améliorer la coordination entre les organismes provinciaux de sport et les organismes nationaux de sport pour ce qui est du repérage des athlètes de talent.
- Adopter une approche plus concertée avec les sports communautaires pour repérer les athlètes et établir leur profil.
- Commencer à repérer le talent chez les enfants d'âge scolaire.
- Appuyer les clubs multisports pour permettre aux enfants de développer des compétences dans plusieurs sports différents.
- Se doter d'un système plus cohérent pour amener les athlètes du terrain de jeu au podium.
- Nouer des liens avec les écoles et permettre aux professeurs d'éducation physique d'avoir recours au système de sport global quand ils repèrent des athlètes de talent.
- S'assurer que les parents savent vers qui se tourner si leur enfant a du talent.

### Capacité organisationnelle et viabilité

- Rehausser la capacité organisationnelle globale sur tous les plans.
- Appuyer la mise en place de modèles de gouvernance plus efficaces et efficaces.
- 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.
- Offrir de la formation aux membres des conseils d'administration.
- Veiller à l'échange des pratiques exemplaires entre les partenaires.

### Parcours de développement intégré pour les athlètes

- Offrir plus de soutien aux jeunes athlètes prometteurs et veiller à ce qu'ils aient plus d'occasions de se mesurer à d'autres athlètes d'élite sur la scène mondiale.
- Définir clairement le parcours des athlètes entre l'équipe provinciale et l'équipe nationale.

- Mettre à contribution le modèle des instituts canadiens de sport (ICS) pour corriger bon nombre des insuffisances observées dans l'environnement d'entraînement des athlètes de sport de haut niveau.
- Accroître le nombre d'installations vouées au sport de haut niveau.

#### Sciences du sport, médecine sportive et technologie

- Investir plus d'argent dans la recherche et l'innovation.
- Établir des partenariats avec les universités.
- Montrer que la recherche sur le sport peut être profitable pour l'ensemble de la société canadienne.
- Réserver des fonds du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) à la recherche sur le sport.
- Offrir des incitatifs fiscaux pour favoriser la recherche sur le sport.
- Montrer que la recherche de pointe sur le sport débouche sur des innovations et des produits pour les activités de tous les jours.

### 3.3 Rôles et responsabilités

#### Rôles des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux

Sport Canada et bon nombre de gouvernements provinciaux ont augmenté sensiblement leur engagement et leur investissement dans le sport de haut niveau ces dernières années. Les participants ont été invités à dire s'il est nécessaire de définir plus clairement les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral et ceux des gouvernements provinciaux et territoriaux relativement au sport de haut niveau. Les participants s'entendaient pour dire qu'il est nécessaire de mieux définir ces rôles et responsabilités afin de maximiser les ressources, de prévenir les chevauchements et d'éliminer les lacunes dans les programmes. En outre, ils convenaient qu'il est nécessaire d'établir une définition commune du sport de haut niveau avant de définir les rôles et responsabilités des intervenants. Les participants indiquaient qu'il serait bénéfique de définir les rôles et responsabilités dans les secteurs suivants :

- Harmonisation des cadres de financement aux échelons provincial et national pour mieux diriger les efforts.
- Adoption par tous les ordres de gouvernement du modèle de DLTP/A et des principes véhiculés par ACSV pour le sport de haut niveau afin d'augmenter la cohérence du système dans son ensemble et de mieux définir les rôles et responsabilités.
- Harmonisation accrue des systèmes de sport et des cadres administratifs en place à l'échelle fédérale et provinciale afin de régler les questions relatives aux programmes, aux objectifs et aux fonds requis pour le développement à long terme de l'athlète.
- Recours à des ententes bilatérales entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux pour le sport de haut niveau établies sur la base d'une analyse des écarts, de sorte que le système puisse promouvoir le développement de l'athlète de manière cohérente.
- Stratégie touchant les installations requises pour les grandes manifestations (Jeux olympiques et paralympiques, Jeux du Canada, Jeux provinciaux).
- Construction et entretien des installations, et accès à ces dernières.
- Soutien des athlètes le long du parcours de développement de l'athlète (aux échelons communautaire, provincial, national et international).
- Manque de cohérence des politiques touchant les entraîneurs de sport de haut niveau à l'échelon provincial.
- Besoin de champions (les ministres responsables du Sport des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux) qui se feront porte-parole du sport de haut niveau à tous les échelons, qui façonneront la marque du sport canadien et qui en feront la promotion, de manière à ce que les gouvernements obtiennent une certaine reconnaissance et récompense pour leurs efforts.
- Besoin d'engager davantage l'échelon municipal dans le système sportif.
- Contribution provinciale à l'atteinte des objectifs nationaux et harmonisation des programmes et du financement avec ces objectifs (coordination du financement des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux aux différents niveaux du modèle de DLTP/A).



- Amélioration des conditions d'emploi des entraîneurs pour mieux conserver l'effectif.

### Rôles des autres principaux intervenants non gouvernementaux

Les participants ont été invités à dire s'il est nécessaire de définir plus clairement les rôles et responsabilités respectifs des autres principaux intervenants non gouvernementaux relativement au sport de haut niveau. Bien que certains participants étaient d'avis que les rôles et responsabilités des principaux intervenants non gouvernementaux sont raisonnablement clairs, de nombreux participants convenaient qu'il est nécessaire de mieux définir les rôles et responsabilités de ces intervenants pour régler les lacunes et les chevauchements dans les programmes des ONS, des OPS, des centres canadiens multisports (CCM), du Comité des Jeux du Commonwealth, du COC, d'ANP et des autres intervenants. Les participants notaient que le sport de haut niveau n'est pas un environnement statique et que les relations entre ces intervenants évoluent et s'améliorent constamment.

Bon nombre de participants ont souligné le besoin d'avoir une définition commune du sport de haut niveau afin que tous les intervenants puissent mieux comprendre les objectifs de chacun. Le groupe signalait que le modèle d'ACSV peut aider à déterminer les partenaires potentiels et à créer des partenariats stratégiques à divers niveaux pour appuyer ces objectifs clés.

Les participants indiquaient qu'il serait bénéfique de définir les rôles et responsabilités dans les secteurs suivants :

- Clarification des rôles des propriétaires d'installations (p. ex. les YMCA, les municipalités, les clubs privés) et des organismes de sport, notamment au chapitre de l'accès, des horaires et du soutien de l'entraînement et des compétitions.
- Harmonisation du rôle de l'entraîneur personnel avec celui de l'entraîneur national. Ces deux intervenants 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.
- Nécessité 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 dont chaque membre connaît son rôle et ses responsabilités et sait comment il peut contribuer au bien-être de l'athlète.
- Définition du rôle du Sport interuniversitaire canadien (SIC) dans le sport de haut niveau.
- Nécessité de clarifier et de définir certains secteurs de services, tels que l'ajout de nouveaux commanditaires et l'accueil de manifestations.
- Examen des occasions d'améliorer la cohérence des programmes et des politiques touchant le sport pour les personnes ayant un handicap.
- Amélioration de la collaboration entre ANP et le COC.
- Nécessité 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 compétition.



## SECTION 4 : Développement du sport

### 4.1 Priorités relatives au système de mise en œuvre pour le développement du sport au Canada

Au cours de cet exercice de vote, les participants devaient cerner les priorités relatives au système de mise en œuvre pour le développement du sport au Canada. Là encore, la question qui a ressorti comme étant la priorité principale dans tout le pays est celle des entraîneurs et instructeurs. À Vancouver, à Calgary et à Montréal, les participants ont cité le système sportif des écoles comme deuxième priorité principale à ce chapitre. Toutes les régions consultées ont mentionné trois autres priorités communes, que voici par ordre d'importance :

- Installations et équipement.
- Capacité organisationnelle.
- Officiels – arbitres, juges, etc.

À Ottawa, les participants estimaient que l'exploitation des possibilités offertes par les manifestations internationales devait aussi être considérée comme une priorité.

#### Programmes et services suffisants

Les politiques d'équité sont apparues comme un secteur clé où les programmes sont actuellement suffisants dans l'ensemble du Canada. Les participants ont cité l'exploitation des possibilités offertes par les manifestations internationales comme un deuxième secteur clé où les programmes et services sont suffisants.

Les participants de Vancouver et de Calgary ont cité la recherche et l'innovation au nombre des secteurs qui bénéficient de suffisamment de programmes et de services, tandis que ceux d'Ottawa ont mentionné le secteur des installations et de l'équipement dans cette catégorie. Par ailleurs, ceux de Montréal ont ajouté le secteur des officiels, des arbitres et des juges.

#### Programmes et services insuffisants

Le système sportif des écoles est apparu comme étant le principal secteur où les programmes sont actuellement insuffisants dans l'ensemble du Canada. Les participants à toutes les séances de consultation convenaient aussi que les entraîneurs et instructeurs et la capacité organisationnelle sont les deux autres secteurs où les besoins sont les plus criants. Les participants de Montréal ont noté que les installations et l'équipement sont un secteur où les programmes et services sont actuellement insuffisants.

#### Stratégies pour combler les lacunes là où les programmes sont insuffisants

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

- Convaincre le système d'éducation de la valeur du sport en tant qu'outil d'éducation.
- Démontrer qu'il existe des liens clairs entre la santé et le sport.
- Faire du sport à l'école une priorité à l'échelon provincial.
- Créer plus de liens entre les clubs de sport et les installations scolaires (p. ex. pour les activités parascolaires).
- Régler le problème actuel de manque de cohésion entre les priorités des programmes d'études et celles du système sportif.
- Obtenir que les enfants soient initiés au sport dès l'école élémentaire afin qu'ils apprennent les habiletés sportives de base (ACSV et modèle de DLTP/A).
- S'engager à augmenter le nombre de postes de professeurs d'éducation physique au niveau élémentaire.
- Établir des liens officiels avec les entraîneurs dans les écoles.
- Créer et encourager une culture sportive positive dans les écoles.

- Avoir des intervenants sur place pour promouvoir et appuyer le sport dans les écoles.
- Mettre à contribution les réseaux en place pour encourager les enfants à participer au sport.
- Échanger des renseignements sur les systèmes sportifs efficaces dans les écoles avec des pays partenaires et trouver des manières d'adapter les pratiques exemplaires en place à l'étranger aux programmes scolaires canadiens.
- Trouver des moyens de surmonter les obstacles qui empêchent les écoles de prendre des mesures pour intégrer le sport à leurs activités du fait que ce secteur relève de tous les ordres de gouvernement à la fois.
- Veiller à ce qu'un plus grand nombre d'activités sportives parascolaires soient offertes.
- Élaborer des programmes de sport pour le milieu scolaire (p. ex. l'initiative Tennis Canada).

#### Entraîneurs et instructeurs

- Augmenter le nombre de postes d'entraîneurs rémunérés.
- Offrir des salaires concurrentiels, des incitatifs et des avantages aux entraîneurs.
- Offrir plus de possibilités de formation et plus de programmes aux entraîneurs et aux instructeurs, y compris des programmes de mentorat et d'apprentissage.
- Reconnaître et promouvoir la valeur des entraîneurs.
- Faire en sorte que les entraîneurs soient mieux préparés à travailler avec différentes populations.
- Offrir une certification et une évaluation aux entraîneurs formés.
- Faire en sorte que la carrière d'entraîneur offre un cheminement professionnel prestigieux, à la fois respecté et bien rémunéré.

#### Capacité organisationnelle

- Échanger des connaissances et des renseignements avec d'autres pays et tirer profit de leurs pratiques exemplaires.
- Étudier la possibilité d'avoir un ministre du Sport (dont le mandat se limiterait au sport exclusivement) aux échelons fédéral et provincial/territorial.
- Mettre l'accent sur le recrutement et le maintien en poste des membres du personnel des ONS et des organismes de services multisports (OSM).
- Établir des partenariats avec les programmes de loisirs municipaux.
- Investir plus de fonds dans le système sportif.

#### Installations et équipement

- Accroître la collaboration et l'harmonisation entre les partenaires concernés pour maximiser l'utilisation des installations et de l'équipement.
- Établir des partenariats public-privé pour l'utilisation des installations et de l'équipement.
- Veiller à ce que les installations soient accessibles après les heures normales d'ouverture ainsi que durant les week-ends et l'été.
- Élaborer une stratégie en matière d'installations et d'équipement.
- Consulter la communauté sportive pour la planification relative aux installations.
- Construire des installations qui peuvent servir tant au niveau compétitif que récréatif.
- Utiliser les installations à des fins multiples et pour des marchés multiples (p. ex. collectivités, écoles, espaces commerciaux).
- Réduire les obstacles à l'accessibilité, surtout dans les nouvelles constructions.

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

Le modèle d'ACSV a été largement adopté par de nombreux gouvernements et organismes de sport de l'ensemble du Canada comme moyen d'offrir une expérience sportive de qualité et adaptée aux différents stades de développement à des participants de tous les âges.

### Répercussions actuelles

Les participants ont été invités à décrire les répercussions actuelles du modèle d'ACSV. Dans tout le Canada, les participants s'entendaient pour dire que ce modèle a soulevé un vent d'enthousiasme et suscité un regain d'intérêt

au sein du système sportif. Ce modèle a révolutionné le système sportif canadien, en modifiant la philosophie et la culture de bien des 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, tout en ciblant les athlètes de haut niveau. Le modèle d'ACSV a aussi eu les répercussions suivantes :

- Les partenaires et les intervenants du domaine du sport et des loisirs disposent d'une terminologie commune qui leur permet de parler la même langue et de se comprendre les uns les autres.
- Il y a davantage de collaboration entre les groupes du secteur du sport, les provinces et les secteurs connexes.
- Le concept du savoir-faire physique est bien reçu.
- Le modèle offre un parcours concret pour le développement de l'athlète, parcours qui est facile à énoncer et à comprendre.
- Les athlètes sont incités à essayer différents sports, les cloisons entre les sports étant moins étanches (p. ex. entre le ski et fond et la course d'orientation).
- L'accent est davantage mis sur l'apprentissage du jeu que sur le jeu lui-même.
- Le modèle a permis aux organismes de sport de revoir leurs programmes et de corriger les lacunes.
- La documentation est généralement bien comprise et acceptée.
- Les parents commencent à remettre en question les programmes qui ne sont pas conformes au modèle d'ACSV.
- Le modèle offre une structure commune et des lignes directrices pour la mise en œuvre des programmes de sport.
- ACSV permet de mieux orienter les discussions organisationnelles.

## Répercussions futures

Les participants ont été invités à décrire les répercussions futures du modèle d'ACSV sur le système sportif. Ils ont indiqué que ce modèle a le potentiel de promouvoir la participation sportive à long terme et de devenir une plateforme pour l'engagement communautaire. Un participant a déclaré qu'en enseignant aux enfants d'aujourd'hui, on forme en fait les parents de demain. Qui plus est, 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. Par ailleurs, bon nombre de participants ont signalé que le modèle devrait permettre d'éviter que des enfants soient soumis à un entraînement propre à un sport à un âge trop précoce; du coup, d'éviter les cas de fatigue et de blessures chroniques chez les jeunes athlètes.

Parmi les autres répercussions futures du modèle d'ACSV, on peut signaler ce qui suit :

- Amélioration du savoir-faire physique des Canadiens de tous âges.
- Amélioration des liens entre les collectivités et les organismes de sport.
- Harmonisation des clubs de sport sur la base des principes du modèle de DLTP/A (p. ex. club « S'entraîner à s'entraîner »).
- Augmentation du bassin d'athlètes de haut niveau et meilleure préparation des athlètes en vue de performances dignes du podium.
- Expériences sportives de meilleure qualité.
- Occasions offertes à tous de participer au sport à un niveau approprié.
- 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.
- Engagement du système d'éducation dans un processus de développement du sport axé sur le modèle d'ACSV.
- Réduction du nombre des différends au sein du système sportif.
- 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. La plupart des participants convenaient que le modèle est relativement nouveau et qu'un plan à long

terme de recherche et d'amélioration s'impose. Le principal obstacle cerné avait trait au fait qu'il est difficile de modifier les habitudes et croyances bien ancrées relativement aux méthodes appliquées pour le développement de l'athlète. Plusieurs participants de Montréal ont fait remarquer qu'on ne devrait pas parler du développement à long terme de l'athlète, mais bien du développement à long terme du *participant*/athlète, pour éviter que les gens pensent que le modèle n'est pas inclusif. Le modèle est sur son erre d'aller dans tout le Canada, mais sa mise en œuvre est gênée par le manque de sensibilisation, surtout à l'échelon local 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. Les participants croyaient qu'il faut communiquer de façon efficace la raison d'être du modèle et les principes sur lesquels il repose pour réduire la résistance au changement. Ils reconnaissaient qu'il faudra du temps pour valider le succès du modèle et en assurer l'adoption par tous.

Les principaux obstacles mentionnés étaient notamment les suivants :

- 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, en marge des autres responsabilités qu'il leur faut assumer.
- La phase de la mise en œuvre est gênée par la résistance au changement des parents, des clubs et des OPS.
- Pour que le modèle d'ACSV continue sur sa lancée, il faut qu'un éventail plus large d'organismes s'emploie à en faire la promotion.
- Des fonds limités sont disponibles pour la mise en œuvre des programmes de sport communautaire.
- Il n'y a pas assez d'information diffusée sur le modèle de DLTP/A.
- Les principaux termes associés au modèle sont mal connus.
- Il est nécessaire de déployer plus d'efforts de sensibilisation à l'égard du modèle dans l'ensemble du Canada.
- ACSV n'est pas bien compris au sein du sport communautaire.
- Les parents manquent d'information sur le modèle et ils n'en mesurent pas la valeur. L'absence de stratégies de communication énergiques et d'outils de communication efficaces avec les parents a gêné les efforts faits pour obtenir l'adhésion des parents au modèle.
- La société encourage la spécialisation et le succès à un âge précoce.
- Les intervenants de demain ne sont pas exposés au modèle dans les universités.
- L'adhésion au modèle est insuffisante dans le système sportif des écoles, surtout en Alberta. Comme le stade de mise en œuvre du modèle varie d'un sport à l'autre, les écoles jugent que son adoption amène trop de difficultés et elles choisissent de conserver les programmes en place tels quels.
- Il est difficile de convaincre le secteur de l'éducation que le modèle d'ACSV représente un choix judicieux pour les écoles.
- Il y a une résistance à l'inclusion (des participants ayant un handicap, etc.).
- L'adhésion au modèle est insuffisante dans les groupes sous-représentés et chez les parents d'enfants ayant un handicap.
- Il n'y a pas de stratégie de marketing centrale pour promouvoir le modèle et assurer la diffusion de l'information.
- Il ne se fait pas de transfert des connaissances quand des entraîneurs formés quittent la collectivité pour leur avancement professionnel.
- Les administrations de certains organismes sont trop lourdes, ce qui fait obstacle à la mise en œuvre du modèle.
- Il n'y a pas assez d'entraîneurs qualifiés qui ont la formation voulue pour mettre en œuvre le modèle d'ACSV.
- Le modèle est perçu comme étant conçu pour les athlètes de haut niveau seulement.

## SECTION 5 : Sport international

### 5.1 Objectifs

Le Canada est un joueur très actif dans le sport sur la scène internationale : il est le chef de file mondial de la lutte antidopage, il exerce un leadership au sein de diverses organisations internationales et il finance diverses initiatives de sport au service du développement, qui consistent par définition à utiliser le sport et/ou l'activité physique de manière à atteindre des objectifs liés au sport et non liés au sport (p. ex. leadership chez les jeunes, prévention du crime, éducation à la santé et renforcement communautaire).

Les participants ont été invités à donner leur avis sur les objectifs que le Canada devrait poursuivre à l'échelon international. Certains étaient d'avis qu'on devrait mettre l'accent sur les enjeux nationaux et concentrer nos efforts à rendre actifs les Canadiens qui ne participent pas au sport actuellement avant de poursuivre des objectifs internationaux. Pour eux, l'amélioration du système sportif canadien 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 sur la scène 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 de se faire mieux connaître et d'améliorer sa réputation auprès des intervenants mondiaux et d'être en mesure d'influer sur les enjeux qui sont une source de préoccupation à l'échelon national, comme le développement du sport, les changements apportés aux règlements, les programmes, les calendriers de compétition, la sélection des officiels et le choix des sports pour les manifestations multisports.

Les participants ont aussi proposé les objectifs internationaux suivants :

- Encourager une plus grande représentation canadienne au sein des fédérations internationales de sport et accroître la participation canadienne à la gouvernance du sport à l'échelle internationale afin de renforcer la capacité du Canada d'influencer le changement.
- Permettre au Canada d'occuper une place de chef de file mondial dans des domaines tels que l'équité entre les sexes, la lutte antidopage et les athlètes ayant un handicap.
- Contribuer à promouvoir à l'étranger l'accès équitable des filles et des femmes à des bonnes occasions de sport et d'activité physique.
- Faire connaître et promouvoir à l'étranger les valeurs canadiennes, telles que la collaboration, la justice sociale, l'esprit sportif, l'éthique sportive et l'inclusion.
- Promouvoir l'utilisation du sport comme outil de développement communautaire.
- Adopter une approche pangouvernementale pour disposer d'un moyen plus systématique de participer aux efforts dans le secteur du sport au service du développement.
- Mettre à contribution d'autres ministères, comme le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI) pour avoir un impact plus cohérent sur les pays bénéficiaires.
- Faire valoir l'expertise canadienne pour l'accueil de compétitions internationales. Accueillir des compétitions sportives internationales pour favoriser la bonne volonté et la collaboration entre le Canada et ses partenaires étrangers.
- Appuyer les échanges internationaux stratégiques avec les nations dominantes pour renforcer le savoir technique du Canada (p. ex. entraîneurs, accueil de manifestations).

### 5.2 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. Ils ont noté que le Canada devrait entamer ou poursuivre les activités suivantes :

- Continuer d'être un chef de file mondial de la lutte antidopage et maintenir son investissement dans les principaux programmes antidopage.

- Réclamer plus d'occasions pour les filles et les femmes dans le sport. Faire profiter d'autres pays de l'expertise canadienne en ce qui concerne la participation des femmes au sport.
- Promouvoir les valeurs canadiennes à l'étranger par l'entremise du sport et du leadership sportif.
- Reconnaître la valeur du sport et du jeu comme moyen d'atteindre des objectifs de développement dans le cadre de politiques et de programmes.
- Promouvoir les candidatures canadiennes à des postes de dirigeants au sein de la communauté sportive internationale et encourager la représentation canadienne dans les organes internationaux (p. ex. FIS, Jeux).
- Continuer de promouvoir le développement des sports pour les personnes ayant un handicap dans différentes parties du monde (p. ex. en Afrique).
- Mettre à contribution le leadership, la réputation et la capacité de collaboration du Canada à l'échelon international.
- Utiliser le sport comme outil de soutien du développement communautaire à l'échelle internationale (p. ex. lutte contre les ateliers clandestins, développement de la capacité sportive, équité entre les sexes).
- Promouvoir la sensibilisation aux activités et aux objectifs internationaux et en faciliter la coordination dans tout le système sportif canadien.
- 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'équité entre les sexes, des personnes ayant un handicap, du développement des jeunes, etc.
- Assumer un rôle de chef de file en présentant le modèle du DLTP/A à d'autres pays et aux fédérations internationales.
- Appuyer le développement régional, par exemple l'accueil de compétitions dans les Amériques pour accroître le niveau de compétition près du Canada.
- Participer à des échanges internationaux. Mettre l'accent sur les échanges techniques.
- Maintenir l'engagement du Canada d'accueillir des grands Jeux et des compétitions internationales.
- Accroître la reconnaissance octroyée aux bâtisseurs et aux organisateurs canadiens de manifestations internationales, qui travaillent en coulisse.

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

- Cesser de réagir aux événements et agir de façon proactive à l'égard des changements qui ont cours dans le système sportif et des besoins de ce système.
- Cesser d'accorder plus d'importance à la participation à des activités internationales qu'aux efforts requis pour régler les enjeux du système sportif national.
- Cesser de dresser la liste des priorités, sans par ailleurs consentir les fonds nécessaires pour s'y attaquer.

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

- Appuyer un leadership canadien robuste dans toutes les catégories d'intervenants du sport international (comités, conseils, direction) conformément à la vision et aux valeurs de la Politique canadienne du sport.
- Agir de façon plus stratégique en tant que communauté sportive pour appuyer une représentation canadienne solide sur la scène internationale. Élaborer un plan à long terme comportant des objectifs mesurables et une stratégie de communication.
- Établir plus de partenariats avec des organisations mondiales ou canadiennes pour le développement international (p. ex. UNICEF, ONU, Défense nationale et des organisations non gouvernementales).
- Favoriser l'accueil de manifestations internationales bien coordonnées, plus particulièrement de grands Jeux (p. ex. Jeux olympiques, Jeux du Commonwealth, Jeux de la francophonie, Jeux panaméricains et parapanaméricains, Coupe du monde de la FIFA). Aider les organismes multisports à accueillir des manifestations internationales comme des championnats du monde.
- Tirer des leçons d'autres systèmes et modèles pour le développement du sport.
- Dans le cadre des ententes bilatérales, mettre l'accent sur le travail accompli en première ligne par les fournisseurs de services plutôt que sur le plan administratif.
- Harmoniser la vision et les objectifs des provinces et des territoires.

## SECTION 6 : Capacité, défis en matière de ressources humaines et liens au sein du système sportif

### 6.1 Ressources humaines

Les participants ont noté que leurs organisations avaient besoin des ressources suivantes pour donner leur pleine mesure dans la mise en œuvre des programmes et services de sport :

- Une équipe administrative compétente, formée, renseignée et professionnelle.
- Des ressources pour le perfectionnement des entraîneurs et leur maintien en poste.
- Un financement à long terme pour assurer des cycles de planification pluriannuels.
- Des installations pour les loisirs et la compétition.
- Des ressources et de la formation en technologie/médias.
- Des ressources pour tenir des vidéoconférences en ligne et des séminaires Web.
- Un centre de documentation où trouver facilement les modèles communs (p. ex. demandes de financement, plans).
- Une nouvelle approche à l'égard de la formation des entraîneurs.
- Une collaboration accrue entre les organismes de sport et les organisations non sportives.
- Des critères de financement.

La limite la plus importante à laquelle les organisations font face pour donner leur pleine mesure dans la mise en œuvre des programmes de sport est le manque d'innovation et de créativité au sein du système sportif. Les autres limites sont notamment les suivantes :

- Capacité et habileté limitées de négocier des partenariats avec des partenaires étrangers.
- Manque de coordination du système de commandites. Temps requis pour établir et consolider les partenariats.
- Bon nombre d'organisations ont des modèles de financement annuels. Un financement qui varie selon les tendances nuit au fonctionnement à long terme.
- Les ressources financières sont limitées, ce qui empêche d'offrir des salaires concurrentiels pour attirer les meilleurs. Roulement du personnel élevé dans la catégorie administrative au sein des ONS en raison des salaires peu élevés.
- Affectation inappropriée des installations existantes. Souvent, les jeunes peuvent profiter des installations à des moments inappropriés. Les participants sont souvent contraints de payer pour un temps d'utilisation plus long que requis.
- Manque d'installations de calibre mondial.

Voici les activités et stratégies proposées par les participants pour remédier à ces limites :

- Créer des partenariats et prévoir des ententes entre les divers ordres de gouvernement et les organismes pour qu'ils décident ensemble de la manière de faciliter l'accès aux ressources et aux installations.
- Offrir aux organismes de sport et aux conseils consultatifs en sciences du sport un financement pour les activités de recherche et développement afin d'encourager l'innovation et la créativité au sein des clubs de sport.
- Mettre en place des pratiques non financières pour compenser les coûts des programmes.
- Utiliser les installations et l'équipement de façon appropriée.
- Établir un lien entre le potentiel humain dans le sport interuniversitaire et le système sportif dans le cadre de stages constructifs, de manière à trouver des solutions pour contrer la baisse du nombre de bénévoles.
- Trouver des sources de financement de rechange (dans le secteur non gouvernemental).
- Définir les priorités stratégiques et mettre l'accent sur ces priorités.
- Étudier les modèles de gouvernance pour déterminer lequel est le plus indiqué pour les organismes.

### 6.2 Liens au sein du système sportif

Les participants ont été invités à cerner les principaux avantages liés à l'amélioration des liens entre les organismes nationaux de sport et les organismes provinciaux/territoriaux de sport (OP/TS). Plusieurs participants étaient d'avis



que l'élaboration d'un plan global en matière d'installations pourrait stimuler la création de liens plus solides entre les ONS et les OP/TS, car ces installations peuvent renforcer les capacités dans un sport, permettre l'accueil de compétitions provinciales, nationales et internationales, générer des flux de revenus et offrir un milieu d'entraînement pour le sport de haut niveau. Ils ont souligné le fait qu'il doit y avoir collaboration et partenariat entre les OP/TS et les ONS dès le début du processus de planification. La plupart des participants convenaient en outre que le secteur du sport dans son ensemble a besoin d'un programme d'action collective pour promouvoir de manière efficace le modèle de DLTP/A dans les écoles.

Bon nombre de participants estimaient qu'une meilleure coordination entre les ONS et les OP/TS améliorera l'efficacité du système sportif et pourrait se traduire par une utilisation plus efficace des installations, des parcours de développement de l'athlète améliorés, plus d'occasions d'entraînement et de perfectionnement professionnel et un meilleur repérage du talent. Les avantages incluent aussi les suivants :

- Amélioration des relations et de la compréhension entre les partenaires.
- Une seule voix pour le sport à tous les ordres de gouvernement.
- Accroissement de la capacité des organismes de sport au niveau provincial.
- Mise en commun de l'orientation stratégique et des buts.
- Harmonisation du système de mise en œuvre du sport.
- Mise en commun des pratiques exemplaires.

Les participants ont souligné que la variété comprise dans les priorités des programmes régionaux viendra compliquer la tâche d'améliorer ces liens. Les autres éléments susceptibles de compliquer la tâche incluent les suivants :

- Pression sur les ressources humaines en raison des écarts de capacité entre les provinces.
- Efforts requis pour faire en sorte que les liens entre ces partenaires créent des situations gagnant-gagnant.
- 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 à l'échelon provincial.
- Manque de clarté en ce qui concerne les rôles et responsabilités.
- Manque d'efficacité dans les communications et la collaboration entre les différents OP/TS de même qu'entre les OP/TS et les ONS.

### **Liens avec les clubs de sport et les organismes de loisirs municipaux**

Les participants ont cerné les avantages liés à l'amélioration des liens entre les organismes provinciaux/territoriaux de sport, les écoles, les clubs de sport municipaux et les organismes de loisirs :

- Amélioration des liens avec les écoles, et donc possibilité d'influencer les programmes d'éducation physique et d'éducation à la santé offerts dans les écoles et d'améliorer le repérage du talent.
- Harmonisation des programmes en place et mise en relief des lacunes pour éviter le chevauchement des efforts.
- Amélioration du transfert des connaissances et de l'expertise.
- Excellente promotion croisée des solutions positives et des idées novatrices parmi tous les sports.
- Amélioration du contrôle de la qualité.
- Occasion de constituer un bassin de ressources et de les partager.
- Possibilité de puiser dans un bassin élargi de participants. Amélioration de la connaissance des membres et des publics cibles.
- Facilitation de la mise en œuvre du modèle d'ACSV.
- Coûts moindres, efficacité accrue de la mise en œuvre et utilisation accrue des installations.
- Diminution des cas d'épuisement chez les bénévoles.
- Amélioration de la coordination des messages et de l'efficacité des communications.

Le principal défi que soulève l'amélioration des liens entre ces intervenants est de trouver un moyen de prouver qu'il est utile de nouer et de maintenir ces liens. Les autres défis incluent les suivants :

- Capacité limitée de créer et de maintenir ces liens.
- Différences entre les modèles de gouvernance.



- Divergence philosophique entre les organismes. Manque de compréhension de ce que chacun a à offrir.
- Ampleur de la tâche.
- Temps requis pour prouver l'efficacité du système à l'aide de recherches.
- Expériences négatives vécues par les entreprises et luttes intestines, surtout dans le système d'éducation. Préjugés enracinés dans les traditions ou attribuables au partage des responsabilités en ce qui concerne la loyauté des athlètes.
- Enjeux liés au financement.
- Certains parents ne connaissent pas ou ne comprennent pas la philosophie véhiculée par ACSV.
- Discordance au chapitre de la vision et des objectifs et intransigeance gênant la concertation.
- Résistance au changement.

Les participants ont cerné les solutions suivantes pour améliorer les liens entre les organismes provinciaux/territoriaux de sport et les clubs de sport municipaux, les écoles et les services/organismes de loisirs :

- Améliorer la capacité des OP/TS pour qu'ils puissent faciliter la communication entre les clubs de sport municipaux, les écoles et les services de loisirs.
- Faire connaître les pratiques exemplaires du système d'éducation du Québec dans tout le pays.
- Entamer un dialogue en bonne et due forme avec les services de loisirs par l'entremise de l'Association canadienne des parcs et loisirs (ACPL) et faire en sorte qu'ils participent aux discussions sur le sport.
- Définir clairement les rôles et les responsabilités afin de surmonter les obstacles aux partenariats.
- Mener des négociations avec les conseils scolaires pour obtenir l'accès aux installations scolaires en dehors des heures de cours.
- Mener des négociations avec les services de loisirs pour clarifier que le sport fait partie de leur mandat.

### 6.3 Capacité

Les participants ont été invités à dire si leur organisme dispose de ressources humaines suffisantes pour relever les défis de la prochaine décennie. Selon la réponse générale fournie, la plupart des organismes ont des ressources insuffisantes pour faire face aux défis actuels et futurs. Le problème est particulièrement aigu aux échelons provincial, territorial et communautaire. En ce qui concerne la capacité des organismes, les participants ont indiqué qu'ils pourraient avoir à surmonter les défis suivants au cours de la prochaine décennie :

- Attentes plus grandes du public canadien au chapitre de la reddition de comptes.
- La prochaine génération d'athlètes pourrait vivre le sport de manière totalement différente.
- Les baby-boomers redéfinissent le profil du citoyen âgé; ce groupe utilisera davantage les installations sportives et les programmes de sport.
- Le système sportif canadien repose sur un modèle de gouvernance bénévole, ce qui amène des difficultés au chapitre du recrutement, de la formation et du maintien en poste de bons dirigeants. Des participants ont souligné le besoin de recruter des participants et des bénévoles dans des secteurs non traditionnels.
- Nombre insuffisant d'officiels pour les compétitions (explicable en partie parce que les parents qui pourraient occuper ces fonctions choisissent plutôt de continuer à pratiquer un sport plus longtemps).
- Il sera nécessaire d'utiliser les ressources humaines et financières disponibles de façon plus efficace à cause des compressions budgétaires.
- Épuisement et surutilisation des entraîneurs à cause du manque de personnel. Nombre limité d'entraîneurs ayant les qualifications appropriées pour mettre en œuvre le modèle d'ACSV.
- Des efforts de sensibilisation transculturels seront nécessaires, du fait que de nombreux ménages ayant des enfants d'âge scolaire parlent une autre langue que l'anglais à la maison.
- Problèmes financiers notables. Soutien non gouvernemental requis pour faire face aux compressions budgétaires.
- Nécessité de rester au fait des dernières percées en technologie et équipement.
- Maintien dans le système sportif des athlètes qui prennent leur retraite afin qu'ils continuent d'y contribuer.

## Recrutement, formation et maintien en poste personnel

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

- Pas assez de fonds pour offrir des salaires concurrentiels au personnel qualifié (p. ex. sous le niveau de l'équipe nationale, les salaires offerts aux entraîneurs ne sont pas assez élevés). Le financement sous la forme de subventions est souvent annuel, ce qui génère un climat d'incertitude et explique pourquoi il est difficile de conserver le personnel à long terme. Les organismes doivent pouvoir prendre des engagements d'embauche à long terme pour être capables de maintenir leur personnel en poste. Il faut aussi revoir la rémunération dans les organismes de sport de façon plus créative.
- Le personnel veut travailler pour des organismes dont les valeurs et la vision cadrent avec les siennes. Les énoncés de mission et mandats des organismes doivent témoigner de ces valeurs.
- Accroissement de la demande pour des environnements et horaires de travail plus souples.
- Les ONS sont souvent vus comme un tremplin, ce qui pose des difficultés pour le recrutement et le maintien en poste de professionnels qualifiés.
- Trop peu de programmes d'orientation et d'occasions de perfectionnement. La formation professionnelle est nécessaire pour garder le personnel engagé.
- Planification de la relève insuffisante, voire nulle. Perte de savoir institutionnel à cause des départs à la retraite et d'un transfert des connaissances déficient entre les employés expérimentés qui partent et le personnel entrant.
- Les Canadiens font du sport et restent actifs plus longtemps.
- Les employés n'ont pas des descriptions de travail appropriées ni les compétences requises pour leur poste.
- Recrutement de personnel technique qualifié.

## Recrutement, formation et maintien en poste des bénévoles

Des participants étaient d'avis que le système sportif canadien dépend trop de son effectif bénévole. Bon nombre de participants ont souligné le besoin pour le Canada de veiller à ce que les entraîneurs et les administrateurs reçoivent un salaire approprié. En outre, il a été noté que de nos jours, les bénévoles n'ont plus les mêmes attentes qu'avant. La communauté sportive doit envisager le travail des bénévoles sous un jour nouveau et concevoir une façon de faire qui soit profitable tant pour les bénévoles que pour le sport (p. ex. meilleure orientation, meilleure formation et plus de marques d'appréciation). Les autres principaux enjeux en ce qui concerne le recrutement, la formation et le maintien en poste des bénévoles incluent les suivants :

- Baisse du nombre de bénévoles parce que la population vieillit et que les gens demeurent actifs plus longtemps.
- Il est actuellement difficile de recruter des bénévoles en nombre suffisant pour les compétitions.
- Les nouveaux bénévoles hésitent à accepter la charge de travail des bénévoles qui prennent leur retraite après avoir assumé de nombreuses responsabilités et avoir grandement contribué au sport. La planification de la relève doit devenir une fonction importante pour tous les organismes.
- Absence de bons programmes de formation pour faire en sorte que les bénévoles restent intéressés à leur travail et déterminés à bien travailler.
- Nécessité de recruter à l'extérieur des secteurs de recrutement traditionnels.
- Besoin de constituer des bassins de bénévoles durables pour tous les sports.
- Haut taux de roulement des bénévoles et fatigue de l'effectif.
- Programme de reconnaissance des bénévoles inadéquats. Il est important de gérer et de récompenser les bénévoles en reconnaissant leurs efforts et sacrifices.
- Besoin de créer une situation attrayante et à valeur ajoutée pour les bénévoles (p. ex. accréditation). Des stages et crédits pour études sont de bons incitatifs pour attirer les bénévoles.
- L'évolution rapide de la demande de technologie et les attentes toujours plus grandes pour des communications toujours plus rapides alourdissent les pressions qui pèsent sur les bénévoles.
- Tension nuisible entre les bénévoles et le personnel générée par la répartition des rôles et des responsabilités.

- Possibilité d'établir un partenariat stratégique avec Sport interuniversitaire canadien (SIC) pour le recrutement de bénévoles.

## Vision 2021

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 clés formulés par les participants de tout le pays en réponse à ces questions :

- Nouveaux modèles de gouvernance adoptés par les organismes de sport, en complément de la vision de la Politique canadienne du sport.
- Système de formation efficace pour les entraîneurs, les administrateurs et les bénévoles.
- Gestion du savoir institutionnel et planification de la relève en place.
- Conditions de travail viables pour les professionnels du sport.
- Programmes de reconnaissance des bénévoles et expériences de travail valables pour les bénévoles.
- Approche intersectorielle à l'égard de l'utilisation du personnel et des bénévoles.
- Continuité de la vision pour faciliter l'atteinte des objectifs de performance sur le terrain ainsi que les objectifs de rendement au sein de l'administration.
- Liens professionnels avec le secteur de l'éducation de façon à ce que tous les enfants acquièrent les habiletés motrices de base.
- Le modèle de DLTP/A est pleinement mis en œuvre et sa valeur est attestée.
- Centralisation des ressources (p. ex. marketing, médias, ressources humaines, ressources pédagogiques, ressources en matière de gouvernance).
- Création d'un programme des anciens pour faire en sorte de garder certains participants actifs dans le sport (p. ex. athlètes, participants, membres de conseils d'administration, entraîneurs, bénévoles).
- Financement durable.
- Entraîneurs professionnels à tous les niveaux.

## Annexe A : Ordre du jour

---



### **Consultation sur le renouvellement de la Politique canadienne du sport** Une initiative de Sport Canada, en collaboration avec le Centre canadien de ressource d'information de sport (SIRC) et le Groupe le sport est important (GSI)

Juin 2011

Ordre du jour

---

#### **Objectif**

Obtenir de l'information sur les enjeux entourant le contenu de la nouvelle politique

|                   |  |
|-------------------|--|
| 8 h – 8 h 25      | Arrivée et inscription   |
| 8 h 30            | Mot de bienvenue et observations préliminaires                                       |
|                   | Présentations et examen 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 – Capacité, ressources humaines et liens au sein du système sportif</b> |
| 16 h 20 – 16 h 30 | Récapitulation   |
| 16 h 30           | Ajournement  |