

Examen de l'approche de l'excellence ciblée de Sport Canada

Rapport final

RÉDIGÉ POUR : **Sport Canada**

PRÉPARÉ PAR : **Goss Gilroy inc.**
Conseillers en gestion
Bureau 900, 150, rue Metcalfe
Ottawa (Ont.) K2P 1P1
Tél. : (613) 230-5577
Télééc. : (613) 235-9592
Adresse courriel : ggi@ggi.ca

DATE : **Le 31 mars 2017**



GOSS GILROY INC.

Management Consultants
Conseillers en gestion

Table des matières

Table des matières	i
Acronymes	i
Sommaire	i
Observations.....	i
1. Introduction	4
Objet de l'examen.....	5
2. Objectifs de l'examen	6
3. Méthodologie	9
Recension documentaire et revue de littérature.....	9
Examen des bases de données.....	9
Entrevues auprès des personnes-ressources-clés	10
Sondages.....	10
4. Observations : effets de l'approche de l'excellence ciblée	13
5. Observations : processus de sélection d'ANP	39
6. Observations : Possibilités et solutions de rechange	48
7. Résumé et conclusions	64
Annexe A: profil des programmes et modèle logique	70
Annexe B : Bibliographie	74
Annexe C : Grille méthodologique	77

Acronymes

AH : Athlète ayant un handicap

AIS : [Australian Institute of Sport](#)

ANP : À nous le podium

CFRS : Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport

COC : [Comité olympique canadien](#)

CPC : [Comité paralympique canadien](#)

CSHN – Conseiller en sport de haut niveau

DSHN – Directeur du sport de haut niveau

ESI : Équipe de soutien intégré

GGI : [Goss Gilroy inc.](#)

GRP : Groupe de recherche sur les politiques (Patrimoine canadien)

HPSNZ : [High Performance Sport New Zealand](#)

ICS : Instituts canadiens du sport

ONS : [Organisme national de sport](#)

OPS : Organismes provinciaux de sport

OPTS : Organismes provincial-territorial de sport

OSM : Organisme de services multisports

PAA : Programme d'aide aux athlètes

PCH : [Patrimoine canadien](#)

PNCE : Programme national de certification des entraîneurs

PSS : Programme de soutien au sport

P-T : Provinces et territoires

Réseau des ISOP : Réseau des instituts du sport olympique et paralympique du Canada

RH : Ressources humaines

SC : [Sport Canada](#)

SHN : Sport de haut niveau

SPLISS : *Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success* (les facteurs des politiques de sport qui conduisent aux réussites sportives internationales)

SSMS : Sciences du sport et services de médecine sportive

Sommaire

Le présent rapport expose les résultats découlant d'un examen s'attachant à l'approche ciblée du financement de l'excellence qu'a adoptée le gouvernement du Canada pour les sports olympiques et paralympiques. L'examen se fonde sur les données réunies dans le cadre d'une recension documentaire et d'une revue de littérature, d'un examen des bases de données de Sport Canada, d'entrevues menées auprès de personnes-ressources clés et de sondages qui se sont déroulés auprès d'athlètes, d'administrateurs et d'entraîneurs des ONS paralympiques et olympiques, de même que de personnes faisant partie des milieux sportifs au Canada. Voici les objectifs de l'examen :

- Déterminer la mesure dans laquelle l'approche a atteint – ou est susceptible d'atteindre – les objectifs d'excellence ciblée de Sport Canada;
- Évaluer les retombées attendues et inattendues de l'approche de l'excellence ciblée et de sa mise en œuvre;
- Éclairer et renforcer les futures approches ciblées à l'appui de l'excellence et du développement des talents.

Observations

Mesure dans laquelle les résultats de l'approche de l'excellence ciblée de Sport Canada sont réalisés

Le financement ciblé de l'excellence a permis la réalisation de ses principaux objectifs, y compris des résultats dignes des podiums aux Jeux olympiques et paralympiques et des Championnats mondiaux, l'établissement d'un système d'entraînement de haut niveau et le soutien des athlètes, dans le cadre de programmes ciblés, afin qu'ils parviennent à monter sur le podium. Les athlètes affirment en outre que le financement ciblé de l'excellence a permis à leurs ONS d'offrir des programmes et services de haut niveau accrus, de soutenir la participation à des compétitions internationales, d'offrir des services de sciences et de médecine du sport, de voir à la disponibilité d'entraîneurs de haut niveau et de veiller à l'accès à des environnements d'entraînement quotidien de qualité, à des installations de compétition et à des camps d'entraînement.

Au cours des dix dernières années, le nombre de médailles obtenues aux événements des Jeux olympiques et paralympiques et aux Championnats mondiaux a augmenté pour les sports d'été et les sports d'hiver. Les sports recevant du financement ciblé de l'excellence ont permis de récolter une forte proportion des médailles obtenues aux Jeux olympiques et paralympiques et aux Championnats mondiaux. De plus, les sports ayant reçu de plus hauts niveaux de financement ciblé de l'excellence ont aussi gagné une plus forte proportion des médailles. Néanmoins, au cours d'une période de 20 ans, le coût associé à l'obtention de médailles s'est grandement accru lorsque l'on tient compte de l'ensemble des sources de financement de Sport Canada. En particulier, les sommes de financement consenties par médaille gagnée aux Jeux olympiques d'hiver et d'été ont presque doublé au cours des deux périodes de dix ans qui ont précédé et suivi l'adoption du financement ciblé de l'excellence. Des observations semblables s'appliquent aux sports paralympiques.

Effets prévus et imprévus

Dans les milieux sportifs de haut niveau, il y a de forts appuis pour l'approche de l'excellence ciblée comme moyen d'attribuer des fonds pour atteindre les objectifs du sport de haut niveau au Canada. De plus, selon un consensus, À nous le podium est une instance utile comme organisme indépendant. Toutefois, certaines personnes formulent des préoccupations au sujet de la possibilité de conflits d'intérêt, étant donné qu'ANP joue un rôle double : la formulation de recommandations de financement qui sont soumises aux partenaires de financement et la prestation de services de conseils techniques. Certains représentants d'ONS expliquent

que dans ce contexte, ils se sentent soumis à la pression de suivre les conseils d'ANP pour ne pas perdre leur part du financement ciblé de l'excellence.

Sans financement ciblé de l'excellence, le développement des athlètes et des sports non ciblés est extrêmement laborieux. Dans bien des cas, les athlètes doivent eux-mêmes financer leur participation et parfois, compte tenu des coûts, ils sont incapables de continuer. Par ailleurs, la perte du financement peut avoir des effets psychologiques et physiques. Par exemple, des blessures peuvent guérir plus lentement, à cause d'un accès limité aux services en médecine sportive.

Au cours des 20 dernières années, il y a eu à la fois un accroissement des investissements que consacre le gouvernement du Canada aux sports de haut niveau et un accroissement du financement nécessaire pour remporter une médaille aux Jeux olympiques et paralympiques. D'autres pays ont aussi accru leurs investissements consacrés au sport. À ce sujet, un réseau international de recherche sur les sports, SPLISS (Sport Policy factors Leading to International Sporting Success), a constaté que les pays qui ont le plus de succès sont ceux qui font des investissements stratégiques en consacrant les sommes les plus importantes aux sports de haut niveau. Dans ce registre, le Royaume-Uni est cité comme pays qui s'intéresse non seulement au nombre de médailles récoltées, mais aussi au nombre de médaillés. Le Royaume-Uni surveille également la qualité des systèmes et processus établis pour reconnaître et soutenir les athlètes ayant le potentiel de monter sur le podium.

Éclairer et renforcer les futures approches

Malgré les succès attribuables à l'approche de l'excellence ciblée, les participants de l'examen formulent un message clair à l'effet que l'approche de l'excellence ciblée dans sa forme actuelle, telle que l'administre ANP, doit faire l'objet d'une refonte et de révisions majeures. Dans ce registre, trois grands axes sont définis : 1) l'instabilité du financement annuel, qui fait en sorte qu'il est difficile d'attirer les meilleurs talents (entraîneurs, directeurs du sport de haut niveau), et à cause de laquelle il faut consacrer énormément de temps à la rédaction de demandes de subventions et de rapports; 2) l'équilibre imparfait entre les fonds consacrés à l'excellence ciblée et ceux qui sont consacrés au développement du sport; 3) l'accent actuel sur les résultats à court terme, qui empêche les sports de développer un système de sport de haut niveau viable à longue échéance.

Les intervenants des sports soutiennent qu'un financement stable, à plus long terme, leur permettrait de soutenir des bassins de développement continu d'athlètes, d'entraîneurs et de dirigeants. Cela permettrait aussi aux sports d'attirer des commanditaires corporatifs. De plus, dans le régime de financement, une intégration verticale de Sport Canada et des gouvernements provinciaux ou territoriaux permettrait la mise au point d'un système de développement du sport de haut niveau dans chaque sport.

Les organismes de sports demandent aussi que les rôles et responsabilités de Sport Canada, d'ANP et du COC/CPC soient définis plus nettement.

De plus, les personnes interrogées ont abordé la question du Réseau des ISOP, pour lequel il faudrait selon elles définir des normes de prestation uniformes à l'échelle des ICS. Le Réseau aurait aussi besoin d'avoir accès à des services abordables de sciences et de médecine du sport de grande qualité et à un financement stable et prévisible. À l'heure actuelle, selon les participants, les différences entre les ICS font en sorte que les ONS doivent consacrer du temps à la négociation de différentes approches de financement et de différentes réponses à leurs besoins de services.

Les autres démarches que signalent les organismes de sport ou qui sont signalées dans le présent examen réunissent des concepts susceptibles de renforcer le soutien pour le développement du système de sport de haut niveau, y compris les suivants : un financement pluriannuel (la France et l'Allemagne s'engagent à financer des sports démontrant d'excellentes perspectives de médailles pendant des périodes comptant jusqu'à quatre ans); l'utilisation de systèmes de données en ligne pour réunir de l'information sur les sports

que les organismes de sport peuvent eux-mêmes saisir; du financement lié à la régie et aux normes des ONS; de même que des mesures pour faire en sorte que le développement des entraîneurs de pointe et chefs de file techniques soit enchâssé dans les responsabilités de l'agence nationale de sport de haut niveau, sans confier à cet organisme la responsabilité des entraîneurs communautaires.

De façon générale, les répondants des entrevues sont d'avis qu'il ne serait pas opportun de recourir à une approche ciblée auprès de la prochaine génération d'athlètes. La plupart des personnes interrogées suggèrent plutôt d'axer le financement accru sur l'ensemble des groupes d'entraînement, sans cibler des athlètes en particulier. Cette approche plus englobante serait plus indiquée, compte tenu du développement physique et affectif des jeunes athlètes, qui pourraient décider, un jour, de quitter le sport. Grâce à des investissements s'adressant à l'ensemble du groupe d'entraînement, les probabilités que certains de ces athlètes parviennent un jour à monter sur le podium sont meilleures. Les personnes interrogées formulent aussi des conseils au sujet de l'échéancier de ProchaineGén, qui doit être souple, pour accommoder les différentes exigences des sports sur le plan du développement, de même que pour tenir compte des différences entre les sports d'équipe et les sports individuels.

* * *

1. Introduction

Contexte

En février 2004, les 13 organismes nationaux de sport d'hiver du Canada, le Comité olympique canadien, le Comité paralympique canadien, Sport Canada, WinSport Canada et le Comité organisateur des Jeux d'hiver de Vancouver 2010 (COVAN) se sont réunis pour mettre au point un plan visant à faire en sorte que le pays se classe au premier rang des pays aux Jeux olympiques d'hiver de Vancouver 2010. Le groupe a commandé la réalisation d'un rapport intitulé *À nous le podium en 2010*¹ pour formuler des recommandations afin de favoriser la concrétisation de ces éventuels succès en 2010, pour proposer des cibles de rendement et pour définir les stratégies et les coûts financiers nécessaires pour que les résultats des athlètes se traduisent par des médailles aux Jeux de Vancouver. Selon les estimations, le Canada devait remporter 35 médailles pour être meneur aux Jeux olympiques d'hiver de 2010 et pour appuyer ce parcours fructueux, il avait besoin de recevoir 117 millions de dollars de plus, sur une période de cinq ans.

C'est pendant l'automne 2005 que l'organisme À nous le podium 2010 est créé et établi comme entité consultative technique sur le sport de haut niveau. Son principal rôle consiste à coordonner les ressources des bailleurs de fonds et à les axer sur les programmes sportifs ciblés pour les sports de haut niveau. L'objectif visé était de permettre au Canada de réaliser son plein potentiel lors des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010. En novembre 2006, le rôle de l'organisme a été élargi pour que des sports représentés aux Jeux olympiques et paralympiques d'été soient aussi ciblés. En juin 2010, de nouveau, le rôle d'ANP est redéfini pour tenir compte de la Stratégie relative aux sports d'été². Dans la réalisation de ces objectifs, ANP devait déterminer quels sont les sports, les disciplines, les équipes ou les athlètes qui sont susceptibles de remporter des médailles aux prochains Jeux olympiques et paralympiques, en vue de les recommander pour qu'ils reçoivent un soutien accru à l'excellence (qu'on appelle aussi le financement ciblé de l'excellence).

Dans la foulée des Jeux d'hiver de Vancouver en 2010 et de la constitution d'ANP en 2012, l'approche de l'excellence ciblée a continué à évoluer. D'un côté, le gouvernement du Canada a accru les investissements pour les sports ciblés. Le gouvernement a également accru ses appuis pour l'administration d'ANP. D'autre part, ANP a élargi son rôle, qui ne se limite plus à la formulation de recommandations sur le financement, ANP supervise maintenant les projets de recherche et d'innovation, de même que les initiatives visant à reconnaître la prochaine génération d'athlètes canadiens et à soutenir leur développement. De plus, ANP assure la surveillance des programmes de haut niveau des organismes nationaux de sport (ONS).

En mars 2016, le ministère du Patrimoine canadien a produit un rapport d'évaluation³ s'attachant aux [trois programmes de financement de Sport Canada](#). Les observations en découlant font valoir que « cette approche [l'excellence ciblée] a donné des résultats mitigés; il semble en effet que les sports d'hiver ont affiché de meilleurs résultats que les sports d'été, en raison, en partie du moins,

¹ Cathy Priestner Allinger et Todd Allinger (2004) *À nous le podium en 2010!*

² Sport Canada (avril 2011) *Stratégie d'excellence sportive – 2011 à 2016*

³ Patrimoine canadien (2016) *Évaluation groupée des programmes de Sport Canada : Programme de soutien au sport, Programme d'accueil, Programme d'aide aux athlètes 2010-2011 à 2014-2015 et Examen de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto.*

du fait qu'ANP a été créé au départ pour les Jeux de 2010 à Vancouver (...) ce serait trop simplifier les choses si nous affirmions qu'ANP (et ses recommandations de financement) est la seule raison du succès remporté par les sports d'hiver »⁴.

Objet de l'examen

Compte tenu des résultats de l'évaluation réalisée en mars 2016, Sport Canada a entrepris le présent examen en vue de mieux comprendre les effets des investissements du gouvernement du Canada consacrés à l'approche de l'excellence ciblée dans le système sportif. Plus particulièrement, l'objet de ce projet est de réaliser un examen de l'approche adoptée par le gouvernement du Canada dans le contexte du financement ciblé de l'excellence accordé aux sports olympiques et paralympiques, de même que du modèle de mise en œuvre, compte tenu des résultats énoncés. L'examen est fondé sur diverses sources de données probantes, lesquelles sont présentées dans la section méthodologique du présent rapport.

Une description des divers volets du financement ciblé de l'excellence est présentée dans l'Annexe A.

⁴ Ibid. (p. 145)

2. Objectifs de l'examen

Voici les objectifs de l'examen portant sur les investissements du gouvernement du Canada dans le contexte de l'approche de l'excellence ciblée :

- Déterminer la mesure dans laquelle l'approche a atteint- ou est susceptible d'atteindre-les objectifs d'excellence ciblée de Sport Canada, y compris en ce qui concerne les aspects suivants :
 - La mesure dans laquelle les investissements financiers et les activités du milieu sportif (tels que représentés dans les deux premières colonnes du modèle logique se trouvant à l'Annexe A) ont contribué aux résultats immédiats de même qu'au résultat intermédiaire et au résultat final (tels que représentés dans les trois dernières colonnes du modèle logique);
 - L'importance relative et le niveau d'attribution d'investissements financiers précis et des activités du milieu sportif dans le contexte de la réalisation des résultats immédiats, intermédiaire et final;
 - L'efficacité du rôle d'ANP aux chapitres de la recherche et de l'innovation, de l'analyse du rendement, de l'orientation et du soutien techniques et de la formulation de recommandations de financement pour la réalisation des résultats de Sport Canada;
 - L'efficacité de la portée (selon le nombre et le type de sports ciblés) de l'approche ciblée actuelle pour la réalisation des résultats de Sport Canada.
- Évaluer les retombées attendues et imprévues de l'approche de l'excellence ciblée et de sa mise en œuvre sur le système sportif canadien (tant les retombées symboliques et perçues que les retombées mesurables et réelles), dont le rôle de l'initiative À nous le podium (ANP) comme groupe consultatif technique, y compris en ce qui concerne les aspects suivants :
 - Les résultats mesurables (positifs et négatifs) découlant de la mise en œuvre de l'approche de l'excellence ciblée, qu'ils soient signalés ou non dans le modèle logique;
 - Les retombées symboliques ou les perceptions à l'égard des retombées (positives ou négatives).
- Éclairer et renforcer les futures approches ciblées à l'appui de l'excellence et du développement des talents.

Questions de l'examen.

Les dix prochaines questions ont structuré l'examen. Les méthodes sur lesquelles repose l'examen ont été mises au point pour aborder ces questions :

1. Dans l'ensemble, au cours des dix dernières années, quels ont été les effets les plus importants de l'approche de financement ciblé de l'excellence qu'adopte Sport Canada (et que met en œuvre ANP)?
 - a. Effets sur les sports ciblés
 - b. Effets sur les sports non ciblés



- c. Effets sous l'angle des efforts pour cibler certaines disciplines ou certains athlètes d'un sport et pas les autres
 - d. Effets du retrait du financement ou de la réduction considérable du financement pour un sport précédemment ciblé
 - e. Effets symboliques ou perçus
 - f. Principales raisons ou principaux facteurs ayant conduit à ces effets
2. Est-ce que le financement ciblé de l'excellence a aidé les ONS à s'axer sur l'excellence sportive en offrant les milieux et programmes d'entraînement nécessaires pour produire des résultats assortis de médailles?
 - a. Dans quelle mesure est-ce que le financement ciblé de l'excellence a permis aux ONS de fournir les capacités en RH et les capacités techniques nécessaires pour la sélection et le développement des athlètes de haut niveau?
 - b. Est-ce que le financement ciblé de l'excellence doit viser à encourager l'acquisition de compétences techniques au sein de chaque ONS ou est-il plus opportun que les compétences techniques se retrouvent dans une organisation centrale supervisant l'ensemble des ONS, comme ANP ou le COC/CPC?
 3. Est-ce que le processus pour que les sports (et disciplines) non ciblés deviennent des sports ciblés est adéquat?
 4. Est-ce que les divers programmes de financement et de soutien se complètent (par exemple, les programmes de Sport Canada – PSS, PAA, Programme d'accueil – de même qu'ANP, le COC/CPC et le soutien corporatif)?
 - a. Est-ce qu'il y a une intégration verticale du financement consenti pour le soutien au sport, des échelons local et P-T à l'échelon national? Par exemple, est-ce que l'on permet aux athlètes les plus prometteurs de passer des échelons local et P-T au plus haut niveau de compétition sur la scène internationale?
 5. Est-ce que l'approche de financement ciblé de l'excellence de Sport Canada a entraîné l'établissement de partenariats qui enrichissent les capacités des athlètes en ce qui concerne l'atteinte des objectifs sportifs de haut niveau, par exemple, des partenariats entre les ONS, le Réseau des ISOP, ANP, le COC, le CPC et les universités, ainsi qu'avec d'autres ordres du gouvernement?

Processus de sélection d'ANP

6. Est-ce qu'ANP met en œuvre un ensemble approprié de critères et un système de pondération pertinent pour la sélection des sports, disciplines, équipes et athlètes?
 - a. Justice et équité des critères de sélection
 - b. Cadre temporel que privilégie ANP pour évaluer les résultats (p. ex., un cycle de quatre ans, deux cycles de quatre ans?)
 - c. Rendement d'ANP / efficacité des critères et du système de pondération

- d. Compréhension des besoins des ONS par ANP (et le(s) CSHN)
 - e. Compréhension des critères d'ANP et capacités de mise en application par les ONS
7. Est-ce que les exigences de demande de financement ciblé de l'excellence que doivent respecter les bénéficiaires sont appropriées?
- a. Est-ce qu'il y a des dédoublements sur le plan des obligations de rendre compte que doivent respecter les ONS envers le Réseau des ISOP, ANP, Sport Canada ou le COC/CPC?
 - b. Est-ce qu'ANP accepte la responsabilité des décisions qui sont prises au niveau des sports en fonction de ses recommandations?
8. Est-ce que les frais administratifs et généraux d'ANP (p. ex., les dépenses de déplacement) sont indiqués?
Autres démarches possibles : avantages et inconvénients
9. Est-ce qu'il y a d'autres démarches possibles qu'il faudrait envisager pour améliorer les résultats des athlètes et améliorer le développement du système de SHN? Si c'est le cas, quelles sont-elles?
- a. Quels sont les principaux avantages et inconvénients de ces approches?
 - b. Comment ces approches sont-elles susceptibles d'influer sur le système de développement?
10. À l'heure actuelle, une initiative en cours vise à cibler la prochaine génération d'athlètes de haut niveau (ProchaineGén) qui sont susceptibles de monter sur le podium dans cinq à huit ans. Est-ce que l'approche actuelle est susceptible d'entraîner des résultats assortis de médailles dans les délais prévus? Quelles seraient les autres démarches possibles?

Les sections 4, 5 et 6 du présent rapport abordent les dix questions d'examen comme suit :

- La Section 4 porte sur les effets de l'approche de l'excellence ciblée et aborde les questions 1 à 5.
- La Section 5 porte sur le processus de sélection d'ANP et aborde les questions 6 à 8.
- La Section 6 porte sur les possibilités et les solutions de rechange et aborde les questions 9 et 10.

3. Méthodologie

Le présent examen s'est fondé sur diverses sources d'information et de données réunies dans le cadre d'une recension documentaire et d'une revue de littérature, d'un examen des bases de données de Sport Canada (SC), d'entrevues réalisées auprès de personnes-ressources clés et de sondages effectués auprès de membres des milieux sportifs au Canada.

Recension documentaire et revue de littérature

Des documents et des écrits choisis ont fait l'objet de l'examen pour les besoins de cette étude. Les sources sont présentées dans l'Annexe B. Les documents et écrits ont servi à la conception méthodologique, avant de constituer des sources de données pour répondre aux questions d'examen. Les sources avaient été cernées au moyen de recherches en ligne et des recommandations des répondants ayant pris part aux entrevues. En outre des données probantes au sujet du système sportif canadien, l'examen s'est axé sur une analyse du contexte dans certains pays, y compris l'Australie, le Danemark, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et la Chine, en vue de définir les approches de substitution possibles, ainsi que les leçons apprises dans les autres pays.

Examen des bases de données

Pour les besoins de l'examen, nous avons effectué une analyse des données quantitatives que renferment trois bases de données de Sport Canada. L'analyse des données visait avant tout à évaluer les liens entre le financement ciblé de l'excellence consenti dans certains sports ou pour certains athlètes et les résultats obtenus sur le plan des médailles récoltées aux Jeux olympiques et paralympiques, aux Championnats du monde senior et aux Coupes du monde d'hiver. Cette analyse a servi à améliorer notre compréhension de l'importance que revêtent les investissements financiers ciblés pour l'obtention de résultats au niveau mondial. L'analyse a porté sur l'efficacité des précédents investissements afin d'établir des fondements factuels pour la prise des décisions futures. Voici les trois sources de données consultées :

- Les données sur le financement ciblé de l'excellence – y compris les affectations de fonds de Sport Canada qui se fondent sur les recommandations d'ANP. Ces données comprennent aussi les modifications apportées par Sport Canada à la suite des premières décisions de financement.
- Les données sur le financement provenant du Programme de soutien au sport (PSS) – y compris le financement pour le développement du sport consenti aux ONS grâce au processus du Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport (CFRS). Cela n'englobe pas le financement subordonné au Programme d'accueil ou au Programme d'aide aux athlètes.
- Les données sur les résultats rendant compte du rendement – y compris les données sur les médailles remportées dans des compétitions aux Jeux olympiques et paralympiques et les médailles remportées dans des compétitions de sports olympiques et paralympiques aux Championnats mondiaux. L'analyse englobe aussi les résultats des athlètes qui se sont classés parmi les huit premiers (ou « Top 8 ») aux Jeux olympiques ou paralympiques et aux Championnats mondiaux.

Entrevues auprès des personnes-ressources-clés

Les entrevues menées auprès des personnes-ressources clés, qui étaient des entrevues semi-dirigées, ont servi à réunir des opinions et des renseignements auprès de certains répondants provenant des milieux sportifs. Les entrevues se sont déroulées au téléphone, dans la langue officielle de choix des répondants. En particulier, les entrevues ont eu lieu auprès des répondants des organisations suivantes :

- Sport Canada (3);
- À nous le podium (4);
- Comité olympique canadien (1);
- Comité paralympique canadien (1);
- Réseau des ISOP (5);
- Athlètes (n=13, y compris les participants à un groupe de discussion à Toronto);
- Ministères provinciaux et territoriaux (3);
- Organismes de sport (37);
- Représentants du secteur corporatif (6);
- Médias (2);
- Cercle sportif autochtone (1);
- Autres intervenants (universités, spécialistes) (4).

Toutes les notes ont été saisies et organisées dans une base de données électronique. Des techniques qualitatives ont servi à l'analyse des observations découlant des entrevues.

Sondages

De nombreux sondages ont été réalisés dans le cadre du présent examen, dont particulièrement les suivants :

1. Sondage auprès des athlètes;
2. Sondage auprès des ONS et entraîneurs (sports olympiques);
3. Sondage auprès des ONS et entraîneurs (sports paralympiques);
4. Sondage sous forme de forum réunissant des intervenants des milieux sportifs : « Forum communautaire ».

Approche globale des sondages

GGI a élaboré les sondages en étroite consultation avec Sport Canada et en tenant compte des conseils techniques du Groupe de recherche sur les politiques (GRP) de Patrimoine canadien. Les questions du sondage ont été conçues pour aborder de façon cohérente les questions globales de l'examen qui sont présentées dans la grille méthodologique (Annexe C).

Au départ, le sondage à mener auprès des ONS a été proposé et conçu comme un sondage s'adressant aux dirigeants des ONS, notamment les directeurs généraux et les présidents. La

conception du sondage a ensuite été élargie pour qu'il s'adresse aussi aux directeurs du sport de haut niveau (DSHN) et aux entraîneurs des athlètes de l'équipe nationale.

Suite au parachèvement des ébauches de sondages, que le GRP a programmées pour leur réalisation en ligne, les questionnaires ont fait l'objet d'un prétest auprès des représentants de chacune des populations de l'étude. Les répondants devaient répondre aux sondages et formuler leurs commentaires dans les encadrés présentés après chaque question. Les prétests se sont effectués en anglais. Sport Canada a examiné les résultats du prétest et a apporté certaines modifications aux libellés des questions.

Sport Canada a produit toutes les coordonnées nécessaires pour joindre les intervenants. Il n'y a pas eu de démarche d'échantillonnage : tous ceux dont le nom apparaissait sur les listes ont reçu un message électronique renfermant les liens conduisant aux sondages. Les données sur la taille des échantillons finals sont présentées à la page suivante.

Le Groupe de recherche sur les politiques (GRP) s'est chargé de la mise en œuvre des sondages. En particulier, le GRP s'est chargé de l'administration en ligne des sondages, y compris la diffusion des messages électroniques d'introduction et des liens conduisant aux sondages, la communication de réponses aux demandes de renseignements de répondants sur des questions techniques, la réalisation de suivis, selon les besoins, l'envoi de messages de rappel aux personnes n'ayant pas répondu aux sondages et le maintien de la base de données du sondage.

Sondage sous forme de forum communautaire. La mise en œuvre du forum s'est déroulée autrement. Affiché sur le réseau de PCH entre le 2 et le 20 décembre 2016, le forum a fait l'objet d'une stratégie de promotion faisant appel à divers mécanismes de communication, y compris les suivants : une distribution de messages électroniques de la part du directeur général de Sport Canada; l'affichage d'une capsule de connaissances (texte d'information) et d'une annonce sur le site Web du Centre de documentation pour le sport; et la publication d'un gazouillis au moyen du compte Twitter du ministre des Sports et des Personnes handicapées.

Période de réalisation des sondages et taux de réponse

Les sondages ont été menés en novembre et décembre 2016. Le tableau ci-dessous présente les taux de réponse par sondage/groupe de répondants.

Sondages/groupe de répondants	Échantillon initial (base de sondage)	Répondants du sondage	Taux de réponse
Directeurs généraux/présidents et directeurs du sport de haut niveau (sports olympiques)	68	46	68 %
Entraîneurs (sports olympiques)	684	138	17 %
Directeurs généraux/présidents et directeurs du sport de haut niveau (sports paralympiques)	68	19	28 %
Entraîneurs (sports paralympiques)	112	32	29 %
Athlètes	1 163 athlètes brevetés 510 anciens athlètes brevetés	397 athlètes brevetés 92 anciens athlètes	Athlètes brevetés : 34 % Anciens athlètes : 18 %
Sondage sous forme de forum communautaire	S.O.	605, y compris : 239 athlètes (40 %) 133 entraîneurs (22 %) 104 administrateurs (17 %)	S.O.

Malheureusement, le nombre de répondants liés aux sports non ciblés est dans la plupart des cas trop modeste pour permettre la réalisation d'une analyse des données sous cet angle. En particulier, trois répondants de sondage seulement sont liés à des ONS œuvrant dans des sports paralympiques non ciblés. C'est en plus forte proportion (n=21) que des répondants sont liés à des sports olympiques non ciblés. Toutefois, bon nombre de ces répondants ont répondu « ne sais pas » à un grand nombre des questions s'attachant au financement ciblé (14 répondants seulement ont répondu à l'ensemble du sondage; il ne s'agit pas d'une proportion fiable sous une perspective statistique). Néanmoins, dans l'intérêt des lecteurs, certaines observations s'attachant à ce groupe restreint de répondants sont présentées dans le rapport, malgré cette limite. Dans le cadre du sondage mené auprès des athlètes, 59 répondants affirment qu'ils tirent parti directement ou indirectement du financement ciblé de l'excellence, ce qui permet certaines analyses à ce niveau. De nouveau, bon nombre des répondants ont répondu « ne sais pas » à un grand nombre des questions. Dans le sondage sous forme de forum, il y a une meilleure répartition des répondants : 90 répondants sont liés à des sports non ciblés (c. 361 athlètes), ce qui permet certaines analyses. En revanche, ces répondants présentent toute une gamme de profils (athlètes, administrateurs, etc.).

4. Observations : effets de l'approche de l'excellence ciblée

La présente section expose les observations découlant de l'étude en fonction des questions de l'examen.

- 1. Dans l'ensemble, au cours des dix dernières années, quels ont été les effets les plus importants de l'approche de financement ciblé de l'excellence qu'adopte Sport Canada (et que met en œuvre ANP)?**
 - a. Effets sur les sports ciblés
 - b. Effets sur les sports non ciblés
 - c. Effets sous l'angle des efforts pour cibler certaines disciplines et certains athlètes d'un sport et pas les autres
 - d. Effets du retrait du financement ou de la réduction considérable du financement pour un sport précédemment ciblé
 - e. Effets symboliques ou perçus
 - f. Principales raisons ou principaux facteurs ayant conduit à ces effets

a) Effets sur les sports ciblés

Principales observations : Le nombre de médailles remportées aux Jeux olympiques et aux Championnats du monde dans des sports olympiques s'est accru pour les sports d'été et pour les sports d'hiver au cours des dix dernières années. L'accroissement du nombre de médailles est proportionnellement plus élevé dans les sports d'été que dans les sports d'hiver, même si dans l'ensemble, il y a plus de médailles obtenues dans les sports d'hiver que dans les sports d'été. Le nombre de médailles remportées aux Jeux paralympiques d'été et aux Championnats mondiaux dans les sports paralympiques d'été s'est accru aux cours des cycles de quatre ans menant à Londres et à Rio. En ce qui concerne les sports d'hiver, le nombre combiné de médailles remportées aux Jeux paralympiques et aux Championnats mondiaux dans les sports paralympiques est resté le même au cours des cycles de quatre ans conduisant à Vancouver et à Sotchi.

Les sports olympiques et paralympiques recevant du financement ciblé de l'excellence ont produit une importante majorité des médailles remportées aux Jeux olympiques/paralympiques et aux Championnats mondiaux au cours des deux derniers cycles de quatre ans (Vancouver et Sotchi/Londres et Rio). Les sports recevant des niveaux plus élevés de financement ciblé de l'excellence ont aussi produit une plus forte proportion des médailles remportées.

Financement ciblé de l'excellence et récolte de médailles au cours des dix dernières années

L'équipe d'examen a évalué les liens entre le financement ciblé de l'excellence et les médailles remportées par des athlètes canadiens aux Jeux olympiques, aux Jeux paralympiques et aux Championnats mondiaux.

Sports olympiques

Médailles - sports d'été. Selon les données de Sport Canada, le nombre de médailles obtenues aux Jeux olympiques d'été et aux Championnats mondiaux s'est accru entre le cycle de quatre années ayant mené à Londres (2009-2010 to 2012-2013) et le cycle de quatre années ayant mené à Rio (2013-2014 à 2016-2017). Le nombre combiné des médailles remportées aux Jeux olympiques et aux Championnats mondiaux s'est accru pendant les années conduisant aux Jeux olympiques de Londres et de Rio pour passer de 55 à 68 – une augmentation de 13 médailles (24 %) pendant les deux plus récents cycles de quatre ans.

- Le nombre de médailles olympiques s'est accru de quatre, passant de 18 à Londres à 22 à Rio (22 %).
- Le nombre de médailles remportées lors des Championnats mondiaux s'est accru de 14 (25 %), passant de 55 pendant les quatre années menant aux Jeux de Londres à 69 pendant les quatre années menant aux Jeux de Rio.
- Au total, il y a eu 234 résultats parmi les huit premiers (ou « Top 8 ») pendant les quatre années conduisant aux Jeux de Rio, 84 par des athlètes de sexe masculin, 147 par des athlètes de sexe féminin et trois dans des événements mixtes ou ouverts. Au total, il y a eu 140 résultats dans le « Top 8 » pendant le cycle de quatre ans menant à Londres, 52 par des athlètes de sexe masculin and 80 par des athlètes de sexe féminin, de même que huit dans des événements mixtes ou ouverts.

Médailles - sports d'hiver. Le nombre de médailles remportées aux Jeux olympiques et aux Championnats du monde s'est aussi accru entre le cycle de quatre ans menant à Vancouver (2006-2007 à 2009-2010) et le cycle de quatre ans menant à Sotchi (2010-2011 à 2013-2014), même si cette augmentation est moins importante que celle observée dans les sports d'été. Le nombre combiné de médailles remportées aux Jeux olympiques et aux Championnats mondiaux s'est accru pendant les cycles de quatre ans menant à Vancouver et à Sotchi pour passer de 100 à 105 - un accroissement de cinq médailles (5 %) pendant les deux plus récents cycles de quatre ans.

- Le nombre de médailles olympiques s'est replié d'une médaille, passant de 26 aux Jeux de Vancouver à 25 (-4 %) aux Jeux de Sotchi.
- Le nombre de médailles remportées dans des Championnats du monde pendant ces cycles de quatre ans s'est accru de six (8 %), passant de 74 pendant le cycle de quatre ans menant à Vancouver à 80 pendant le cycle de quatre ans menant à Sotchi.
- Au total, il y a eu 231 résultats parmi les huit premiers (ou « Top 8 ») pendant le cycle de quatre ans menant aux Jeux de Sotchi : 105 par des athlètes de sexe masculin, 109 par des athlètes de sexe féminin et 17 dans des événements mixtes ou ouverts. Au total, pendant le cycle de quatre ans conduisant aux Jeux de Vancouver, il y a eu 238 résultats dans le « Top 8 » : 65 par des athlètes de sexe masculin, 173 par des athlètes de sexe féminin et 11 dans des événements mixtes ou ouverts.



Effets du financement ciblé de l'excellence. Les sports olympiques qui reçoivent le financement ciblé de l'excellence ont produit presque toutes les médailles que les athlètes canadiens ont obtenues aux Jeux olympiques et aux Championnats mondiaux pendant les cycles de quatre ans menant à Londres et à Rio – 92 % des médailles dans les sports d'été et 100 % des médailles dans les sports d'hiver.

De plus, les sports qui ont reçu de plus hauts niveaux de financement ciblé de l'excellence ont aussi produit plus de médailles.

- En ce qui concerne les sports d'été, les sports qui ont reçu plus de 5 millions de dollars au cours de l'un des cycles de quatre ans conduisant aux Jeux de Rio et de Londres ou pendant les deux cycles ont reçu 72 % de l'ensemble du financement ciblé de l'excellence et ont remporté 74 % de l'ensemble des médailles obtenues pendant ces deux cycles.
- De la même façon, au chapitre des sports d'hiver, les sports qui ont reçu plus de 5 millions de dollars au cours de l'un des cycles de quatre ans conduisant aux Jeux de Sotchi et Vancouver ou pendant les deux cycles ont reçu 67 % du financement ciblé de l'excellence et ont remporté 73 % de l'ensemble des médailles obtenues pendant ces deux cycles.

Sports paralympiques

Sports d'été. Le nombre de médailles remportés aux Jeux paralympiques d'été et aux Championnats mondiaux dans les sports paralympiques s'est accru pendant les cycles de quatre ans menant à Londres et à Rio. En particulier, le nombre combiné de médailles remportées aux Jeux paralympiques et aux Championnats mondiaux s'est accru pendant les cycles de Londres et de Rio, passant de 87 à 103 –une augmentation de 16 médailles (18 %) pendant ces deux périodes de quatre ans.

- Le nombre de médailles remportées aux Jeux paralympiques s'est replié de deux (7 %), passant de 31 à Londres à 29 à Rio.
- Le nombre de médailles remportées dans des Championnats mondiaux au cours des périodes de quatre ans s'est accru de 18 (32 %), passant de 56 pendant le cycle conduisant à Londres à 74 pendant le cycle conduisant à Rio.
- Au total, il y a eu 308 résultats parmi les huit premiers (ou « Top 8 ») pendant le cycle conduisant à Rio, 144 par des athlètes de sexe masculin, 136 par des athlètes de sexe féminin et 28 dans des événements mixtes ou ouverts. De plus, au total, il y a eu 235 résultats dans le « Top 8 » pendant le cycle de quatre ans conduisant aux Jeux de Londres, 116 par des athlètes de sexe masculin, 99 par des athlètes de sexe féminin et 20 dans des événements mixtes ou ouverts.

Sports d'hiver. Le nombre combiné de médailles remportées aux Jeux paralympiques et dans des Championnats mondiaux est demeuré le même pendant les cycles de quatre ans conduisant aux Jeux de Vancouver et de Sotchi.

- Le nombre de médailles remportées aux Jeux paralympiques s'est replié de trois médailles (16 %), passant de 19 aux Jeux de Vancouver à 16 aux Jeux de Sotchi.

- Le nombre de médailles remportées dans des Championnats mondiaux pendant les cycles de quatre ans conduisant aux Jeux s'est accru de trois médailles (8 %), passant de 38 pendant le cycle de quatre ans menant à Londres à 41 pendant le cycle de quatre ans menant à Sotchi.
- Au total, il y a eu 87 résultats parmi les huit premiers (dans le « Top 8 ») pendant le cycle de quatre ans de Sotchi, 50 par des athlètes de sexe masculin, 32 par des athlètes de sexe féminin et cinq dans des événements mixtes ou ouverts. Au total, il y a eu 78 résultats dans le « Top 8 » pendant le cycle de quatre ans conduisant à Vancouver, 23 par des athlètes de sexe masculin, 53 par des athlètes de sexe féminin et deux dans des événements mixtes ou ouverts.

Effets du financement ciblé de l'excellence. Les sports paralympiques qui reçoivent du financement ciblé de l'excellence ont permis de remporter presque toutes les médailles que des athlètes canadiens ont obtenues dans des Jeux olympiques et dans des Championnats mondiaux pendant les cycles de quatre ans conduisant à Londres et à Rio – plus de 99 % des médailles dans les sports d'été et d'hiver.

De plus, les sports qui ont reçu de plus hauts niveaux de financement ciblé de l'excellence ont aussi remporté plus de médailles. Dans l'ensemble, près de 90 % des médailles remportées aux Jeux paralympiques ont été obtenues dans des sports ayant reçu près de 90 % de l'ensemble du financement ciblé de l'excellence.

- En ce qui concerne les sports d'été, les sports qui ont reçu plus d'un million de dollars au cours de l'un des cycles de quatre ans conduisant aux Jeux de Rio et de Londres ou pendant les deux cycles ont reçu 87 % de l'ensemble du financement ciblé de l'excellence et ont remporté 84 % de l'ensemble des médailles pendant ces cycles de quatre ans.
- De la même façon, au chapitre des sports d'hiver, les sports qui ont reçu plus d'un million de dollars pendant l'un des cycles menant à Sotchi ou à Vancouver ou pendant les deux ont reçu 95 % de l'ensemble du financement ciblé de l'excellence et ont remporté 94 % de l'ensemble des médailles obtenues pendant ces cycles de quatre ans.

La somme de financement ciblé de l'excellence par médaille

Principales observations : Les sommes de financement ciblé de l'excellence consenties par médaille olympique et paralympique se sont révélées relativement stables pendant les deux plus récents cycles de quatre ans.

En ce qui concerne les sports olympiques, en moyenne, la somme de financement ciblé de l'excellence consentie (au cours de chaque cycle de quatre ans) pour chaque médaille obtenue aux Jeux olympiques s'est établie à 5 millions de dollars pour les sports d'été et à 2 millions de dollars pour les sports d'hiver.

Au chapitre des sports paralympiques, en moyenne, la somme de financement ciblé de l'excellence consentie (au cours de chaque cycle de quatre ans) pour chaque médaille obtenue aux Jeux paralympiques s'est établie à 0,75 million de dollars pour les sports d'été et à 0,5 million de dollars pour les sports d'hiver.

Le financement ciblé de l'excellence représente une portion importante du financement total qu'offre Sport Canada aux sports ciblés. En moyenne, plus de 60 % des sommes combinées totales de financement découlant du PSS pour le développement du sport et du programme de

financement ciblé de l'excellence qui sont attribuées aux ONS prenant part aux Jeux olympiques/paralympique proviennent du financement ciblé de l'excellence.

Au chapitre des sports olympiques (d'été et d'hiver), la part de financement ciblé de l'excellence offert à chaque sport varie d'environ 25 % à 75 % des sommes combinées de financement de développement du sport et de financement ciblé de l'excellence. En particulier, le financement ciblé de l'excellence a compté pour au moins 50 % du financement total consenti pour 14 des 29 sports aux Jeux de Rio et pour six des 11 sports aux Jeux de Sotchi. C'est seulement neuf des 29 sports représentés aux Jeux de Rio qui ont reçu moins d'un million de dollars provenant du programme de financement ciblé de l'excellence pendant le cycle de quatre ans conduisant à ces Jeux.

Par ailleurs, sur le plan des sports paralympiques, le financement ciblé de l'excellence a compté pour 50 % ou plus du financement total consenti par Sport Canada (sous les rubriques du développement du sport et de l'excellence ciblée) au cours du cycle de quatre ans pour 10 des 19 sports représentés aux Jeux de Rio. Par ailleurs, cinq des 19 sports d'été représentés à Rio n'ont pas reçu de financement ciblé de l'excellence pendant ce cycle de quatre ans. En ce qui concerne les 14 autres sports, le financement ciblé de l'excellence a compté pour 20 % à 75 % de leur financement total provenant de Sport Canada. En ce qui concerne les sports d'hiver, quatre des cinq sports représentés aux Jeux de Sotchi ont reçu une somme de financement ciblé de l'excellence comptant pour 73 % à 83 % de leur financement total (sous les rubriques du développement du sport et de l'excellence ciblée). Un sport représenté à Sotchi n'a pas reçu de financement ciblé de l'excellence pendant le cycle de quatre ans conduisant à ces Jeux.

Sports olympiques

En ce qui concerne les sports d'été, la somme moyenne de financement ciblé de l'excellence consentie par Sport Canada (pendant chaque cycle de quatre ans) pour chaque médaille remportée aux Jeux olympiques s'établit à 5 millions de dollars. Sur le plan du coût par athlète pendant le cycle de quatre ans conduisant à Rio, les données indiquent qu'en moyenne, la somme de financement ciblé de l'excellence consentie par médaille olympique, par athlète, s'établit à 1 582 963 \$. Pendant le cycle de quatre ans conduisant aux Jeux de Londres, cette somme s'est établie à 1 720 102 \$. Au cours des cycles menant à Londres et à Rio, il y a eu une augmentation de 11 % au chapitre du financement ciblé de l'excellence et une augmentation de 22 % au chapitre du nombre total de médailles remportées (aux Jeux olympiques). En ce qui concerne les Championnats mondiaux, il y a eu une augmentation de 2 % du nombre total de médailles remportées pendant les cycles de quatre ans conduisant aux Jeux de Londres et Rio.

D'autre part, en ce qui concerne les sports d'hiver, la somme moyenne de financement ciblé de l'excellence obtenue de Sport Canada (pendant chaque cycle de quatre ans) pour chaque médaille remportée aux Jeux olympiques s'établit à 2 millions de dollars. Sur le plan du coût par athlète pendant le cycle de quatre ans conduisant à Sotchi, les données indiquent qu'en moyenne, la somme de financement ciblé de l'excellence consentie par médaille olympique, par athlète, s'établit à 616 522 \$. Pendant le cycle de quatre ans conduisant aux Jeux de Vancouver, cette somme s'est établie à 498 445 \$. Au cours des cycles menant à Vancouver et à Sotchi, il y a eu une augmentation de 21 % au chapitre du financement ciblé de l'excellence et une diminution de 4 % au chapitre du nombre total de médailles remportées (aux Jeux olympiques). En ce qui concerne les Championnats mondiaux, il y a eu une augmentation de 8 % du nombre total de médailles remportées pendant les cycles de quatre ans conduisant aux Jeux de Vancouver et Sotchi.

Sports paralympiques

En ce qui concerne les sports d'été, la somme moyenne de financement ciblé de l'excellence obtenue de Sport Canada (pendant chaque cycle de quatre ans) pour chaque médaille remportée aux Jeux paralympiques s'établit à 0,75 million de dollars. Sur le plan du coût par athlète pendant le cycle de quatre ans conduisant à Rio, les données indiquent qu'en moyenne, la somme de financement ciblé de l'excellence consentie par médaille paralympique, par athlète, s'établit à 617 720 \$. Pendant le cycle de quatre ans conduisant aux Jeux de Londres, cette somme s'est établie à 381 734 \$. Au cours des cycles menant à Londres et à Rio, il y a eu une augmentation de 15 % au chapitre du financement ciblé de l'excellence et une diminution de 6 % au chapitre du nombre total de médailles remportées (aux Jeux paralympiques). En ce qui concerne les Championnats mondiaux, il y a eu une augmentation de 46 % du nombre total de médailles remportées pendant les cycles de quatre ans conduisant aux Jeux de Londres et Rio.

D'autre part, en ce qui concerne les sports d'hiver, la somme moyenne de financement ciblé de l'excellence obtenue de Sport Canada (pendant chaque cycle de quatre ans) pour chaque médaille remportée aux Jeux paralympiques s'établit à 0,5 million de dollars. Sur le plan du coût par athlète pendant le cycle de quatre ans conduisant à Sotchi, les données indiquent qu'en moyenne, la somme de financement ciblé de l'excellence consentie par médaille olympique, par athlète, s'établit à 259 987 \$. Pendant le cycle de quatre ans conduisant aux Jeux de Vancouver, cette somme s'est établie à 290 602 \$. Au cours des cycles menant à Vancouver et à Sotchi, il y a eu une augmentation de 40 % au chapitre du financement ciblé de l'excellence et une diminution de 16 % au chapitre du nombre total de médailles remportées (aux Jeux paralympiques). En ce qui concerne les Championnats mondiaux, il y a eu une augmentation de 47 % du nombre total de médailles remportées pendant les cycles de quatre ans conduisant aux Jeux de Vancouver et Sotchi.

Changements sur le plan des sommes du financement consenti pour le sport de haut niveau avant ou après l'adoption de l'approche de l'excellence ciblée

Tant en ce qui concerne les sports olympiques que paralympiques, les sommes combinées provenant du financement consenti pour le développement du sport et du financement ciblé de l'excellence, depuis le lancement de l'approche de l'excellence ciblée en 2005-2006, se sont grandement accrues au cours des cinq derniers cycles de quatre ans. En ce qui concerne les sports olympiques, le financement total consenti pour les sports d'été est passé de 64 millions de dollars pendant le cycle de quatre ans conduisant à Sydney à 188 millions de dollars pendant le cycle de quatre ans conduisant à Rio. Au chapitre des sports d'hiver, le financement total consenti pendant les cycles de quatre ans s'est aussi accru, passant de 28 millions de dollars pour les Jeux de Salt Lake City à 98 millions de dollars pour les Jeux de Sotchi. Au chapitre des sports paralympiques, les sommes se sont accrues de 5 millions de dollars à 35 millions de dollars pour les sports d'été et d'un million de dollars à 12 millions de dollars pour les sports d'hiver.

Tandis que le financement accordé au sport de haut niveau s'est accru pendant cette longue période, le coût subordonné à l'obtention des médailles s'est aussi grandement accru. Plus particulièrement, la somme de financement consenti par médaille remportée aux Jeux olympiques d'hiver et d'été a environ doublé au cours des périodes de 10 ans qui ont précédé et suivi le lancement du financement ciblé de l'excellence. En ce qui concerne les médailles obtenues aux Jeux paralympiques, les augmentations proportionnelles du financement antérieur et postérieur au lancement de l'approche de l'excellence ciblée sont encore plus importantes, même si les sommes consenties sont beaucoup moins considérables lorsqu'il est question des médailles et

sports paralympiques. Veuillez consulter les tableaux ci-dessous et à la prochaine page pour prendre connaissance des données détaillées.

Tableau 1 : Sports olympiques d'été : financement de Sport Canada et médailles remportées aux Jeux olympiques avant et après le lancement du financement ciblé de l'excellence

Jeux olympiques	Financement de Sport Canada (en millions)			Médailles remportées				Financement par médaille (en millions)
	PSS Niveau de référence	Excellence ciblée	Total	Or	Argent	Bronze	Total	
Avant le lancement de l'excellence ciblée								
2000 Sydney	63,7 \$	0 \$	63,7 \$	3	3	8	14	4,6 \$
2004 Athènes	92,5 \$	0 \$	92,5 \$	3	6	3	12	7,7 \$
2008 Beijing*	90,6 \$	42,4 \$	133,0 \$	3	9	7	19	7,0 \$
Après le lancement de l'excellence ciblée								
2012 Londres	74,4 \$	94,6 \$	169,1 \$	1	5	12	18	9,4 \$
2016 Rio	78,3 \$	109,6 \$	188,1 \$	4	3	15	22	8,6 \$

*Le financement ciblé de l'excellence a été lancé pendant le cycle de quatre ans subordonné aux Jeux de Beijing.

Tableau 2 : Sports olympiques d'hiver : financement de Sport Canada et médailles remportées aux Jeux olympiques avant et après le lancement du financement ciblé de l'excellence

Jeux olympiques	Financement de Sport Canada (en millions)			Médailles remportées				Financement par médaille (en millions)
	PSS Niveau de référence	Excellence ciblée	Total	Or	Argent	Bronze	Total	
Avant le lancement de l'excellence ciblée								
2002 Salt Lake City	28,1 \$	0 \$	28,1 \$	7	3	7	17	1,7 \$
2006 Turin	35,4 \$	0 \$	35,4 \$	7	10	7	24	1,5 \$
Après le lancement de l'excellence ciblée								
2010 Vancouver	37,2 \$	45,9 \$	83,1 \$	14	7	5	26	3,2 \$
2014 Sotchi	38,7 \$	55,5 \$	94,2 \$	10	10	5	25	3,8 \$

Tableau 3 : Sports paralympiques d'été : financement de Sport Canada et médailles remportées aux Jeux paralympiques avant et après le lancement du financement ciblé de l'excellence

Jeux paralympiques	Financement pour AH de Sport Canada (en millions)			Médailles remportées				Financement par médaille (en millions)
	PSS Niveau de référence	Excellence ciblée	Total	Or	Argent	Bronze	Total	
Avant le lancement de l'excellence ciblée								
2000 Sydney	4,5 \$	0 \$	4,5 \$	38	33	25	96	0,05 \$
2004 Athènes	7,9 \$	0 \$	7,9 \$	28	19	25	72	0,1 \$
2008 Beijing*	8,9 \$	3,9 \$	12,8 \$	19	10	21	50	0,25 \$
Après le lancement de l'excellence ciblée								
2012 Londres	8,9 \$	21,0 \$	29,9 \$	7	15	9	31	1,0 \$
2016 Rio	13,4 \$	21,2 \$	34,5 \$	8	10	11	29	1,2 \$

*Le financement ciblé de l'excellence a été lancé pendant le cycle de quatre ans subordonné aux Jeux de Beijing.

Tableau 4 : Sports paralympiques d'hiver : financement de Sport Canada et médailles remportées aux Jeux paralympiques avant et après le lancement du financement ciblé de l'excellence

Jeux paralympiques	Financement pour AH de Sport Canada (en millions)			Médailles remportées				Financement par médaille (en millions)
	PSS Niveau de référence	Excellence ciblée	Total	Or	Argent	Bronze	Total	
Avant le lancement de l'excellence ciblée								
2002 Salt Lake City	0,98 \$	0 \$	0,98 \$	1	9	5	15	0,07 \$
2006 Turin	1,7 \$	0 \$	1,7 \$	5	3	5	13	0,13 \$
Après le lancement de l'excellence ciblée								
2010 Vancouver	2,3 \$	6,7 \$	9,0 \$	10	5	4	19	0,5 \$
2014 Sotchi	2,6 \$	9,3 \$	11,9 \$	7	2	7	16	0,7 \$

L'expression anglaise « global sporting arms race » (course mondiale aux armements sportifs), créée en 2001, sert maintenant à décrire l'intensification des luttes de pouvoir que se livrent les pays pour qu'un plus grand nombre de leurs athlètes se taillent une place sur le podium lors des compétitions sportives internationales⁵. Ce facteur semble aussi influencer au Canada, compte tenu des augmentations de financement consenti s'observant entre les cycles de quatre ans, particulièrement au chapitre du financement ciblé de l'excellence.

⁵ Oakley B., & Green, M. (2001). The production of Olympic champions: International perspectives on elite sport development system. *European Journal for Sport Management*, 8, 83 - 105.

Effets sur les athlètes et les sports ciblés

Principales observations

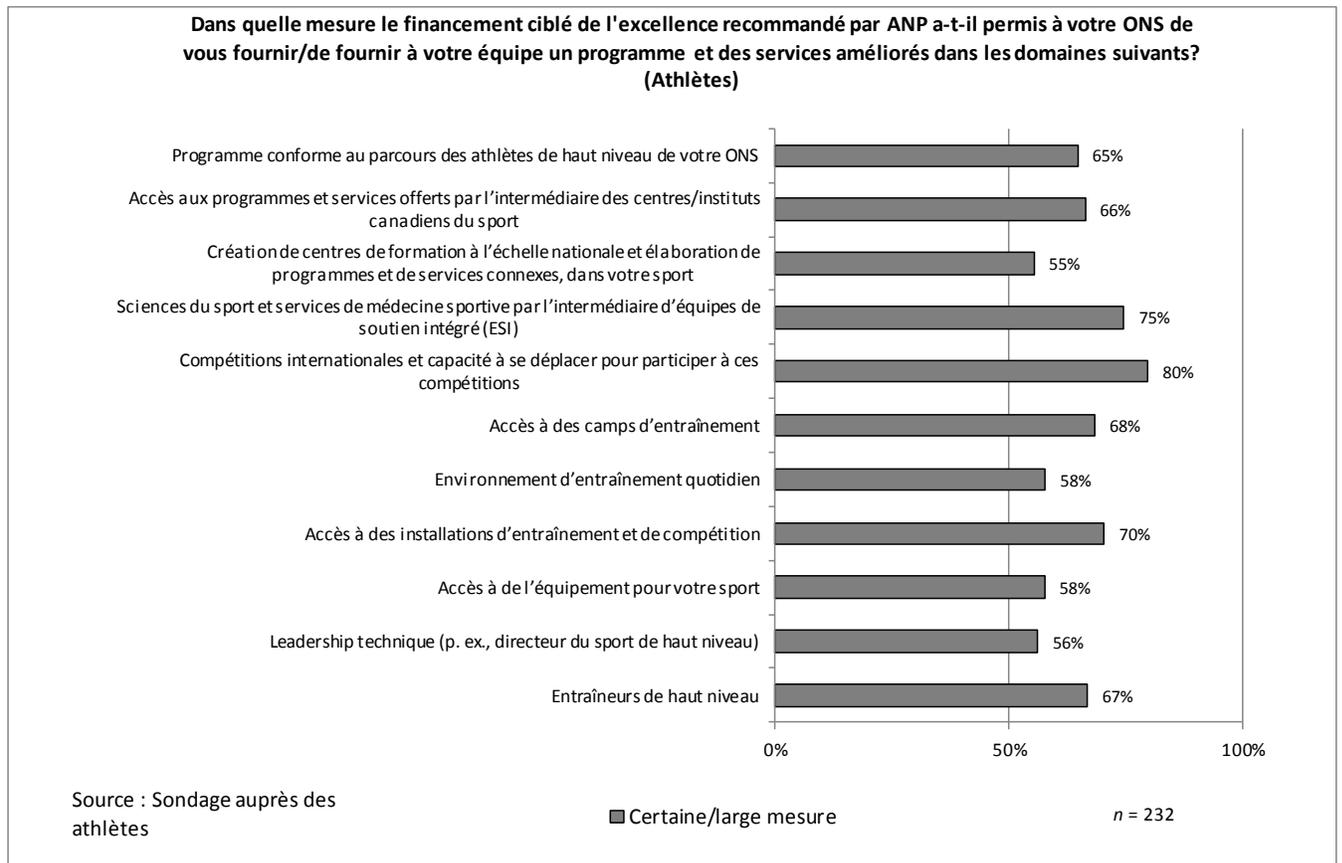
Les athlètes qui ont bénéficiés du financement ciblé de l'excellence présentent des opinions positives au sujet de la mesure dans laquelle le financement a permis à leurs ONS d'offrir des programmes et services améliorés de haut niveau.

En outre de la contribution de l'approche sur le plan de la production des résultats signalés précédemment, selon les athlètes, un certain nombre d'effets positifs précis découlent du financement ciblé de l'excellence. Comme l'indique la Figure 1 à la prochaine page, les athlètes ayant participé au sondage affirment que le financement ciblé de l'excellence a permis à leurs ONS d'offrir des programmes et services améliorés de haut niveau dans les domaines d'importance suivants :

- Compétitions internationales et capacité à se déplacer pour participer à ces compétitions – 80 %
- Sciences du sport et services de médecine sportive par l'intermédiaire d'équipes de soutien intégré (ESI) – 75 %
- Accès à des installations d'entraînement et de compétition – 70 %
- Accès à des camps d'entraînement – 68 %
- Entraîneurs de haut niveau – 67 %

En ce qui concerne les effets positifs du financement ciblé de l'excellence chez les athlètes ciblés, les opinions des autres répondants rejoignent celles des athlètes. Les personnes-ressources clés interrogées conviennent généralement que le financement ciblé de l'excellence a conduit à de meilleurs résultats grâce aux services de meilleurs entraîneurs, à la prestation d'un encadrement personnalisé, à un meilleur accès aux services d'équipes de soutien intégré (ESI), à un accès accru aux mentors, à un meilleur environnement d'équipe et à un meilleur environnement d'encadrement par les entraîneurs.

Figure 1



b. Effets sur les sports non ciblés

Principales observations

Les athlètes qui n'ont pas bénéficiés du financement ciblé de l'excellence ont eu un moindre accès à plusieurs programmes et services importants qui sont cruciaux pour la réussite internationale. Selon certains athlètes, spécialistes du système sportif et autres personnes-ressources clés interrogées, les athlètes qui n'ont pas reçu le financement ciblé de l'excellence sont comme des citoyens de deuxième classe. La plupart des athlètes affirment que le financement ciblant seulement le développement du sport (soit les sommes consenties en dehors de l'approche de l'excellence ciblée) n'a pas permis à leur ONS d'offrir les programmes et services améliorés de haut niveau nécessaires à leur développement et à leurs réussites.

En ce qui concerne les effets négatifs sur les sports et athlètes non ciblés, les personnes-ressources clés conviennent largement que les athlètes qui ne tirent pas parti du financement ciblé de l'excellence ont un moindre accès à plusieurs programmes et services importants, y compris les services liés aux sciences du sport et à la médecine sportive, les programmes et services des ISOP, le leadership technique, p. ex., sur le plan de l'entraînement, de même que des environnements d'entraînement quotidien de qualité.

Dans certains cas, les athlètes non ciblés doivent autofinancer leur participation aux compétitions, ce qui représente des sacrifices personnels considérables. Au nombre des effets négatifs découlant d'un manque ou d'une perte de financement que signalent les personnes-ressources clés, figurent des problèmes psychologiques, des stress physiques (p. ex., une blessure qui peut prendre plus de temps à guérir, étant donné qu'il y a peu ou pas de services en sciences du sport ou en médecine sportive), de même que des répercussions économiques. Des athlètes ont fait état de la nécessité d'improviser des séjours chez des proches, des amis ou des étrangers (du « couch surfing ») pour prendre part à des compétitions, modalités sans lesquelles ils ne parviendraient pas à y participer, tandis que l'hébergement est payé pour les athlètes ciblés. Certaines personnes-ressources clés, y compris des athlètes et d'autres répondants, estiment que ces athlètes sont comme des citoyens de seconde classe. En particulier, les répondants ayant pris part aux entrevues ont aussi mis en évidence des effets précis, en ce qui concerne les sports ou athlètes non ciblés, au chapitre de l'incapacité, chez les athlètes des groupes traditionnellement sous-représentés, comme les personnes autochtones, de continuer de participer à un sport de haut niveau, compte tenu du coût prohibitif. Les personnes-ressources clés soutiennent que certains athlètes prometteurs, lorsqu'ils sont confrontés à ces obstacles, abandonnent complètement le sport.

Dans le sondage réalisé auprès des athlètes, les athlètes non ciblés affirment qu'il n'y avait pas de points forts à signaler au chapitre de la mesure dans laquelle le financement consenti pour le développement du sport (soit les sommes consenties en dehors de l'approche de l'excellence ciblée) a permis à leur ONS d'offrir des programmes et services améliorés de haut niveau. En ce qui concerne les 11 types de programmes et services à l'examen, les proportions d'athlètes qui ont donné la plus forte note selon l'échelle de quatre points (l'évaluation correspondant à la réponse « dans une large mesure ») se sont échelonnées d'aussi peu que 8 % à un sommet de 26 %. Au nombre des évaluations remarquablement faibles accordées dans des domaines de services clés, figurent les suivantes (les résultats ci-dessous représentent la proportion en pourcentage de répondants qui ont accordé la meilleure évaluation, selon l'échelle de quatre points, en réponse à la question de savoir dans quelle mesure les ONS parviennent à offrir des programmes et services améliorés) :

- Accès aux programmes et services des ISOP – 20 %
- Entraîneurs de haut niveau – 18 %
- Leadership technique (p. ex., directeur du sport de haut niveau) – 13 %
- Accès aux centres de formation nationaux – 13 %
- Environnement d'entraînement quotidien – 11 %

Parmi les personnes-ressources clés, il y a un consensus à l'effet que le développement est très difficile dans les sports non ciblés ou chez les athlètes non ciblés, faute de financement ciblé de l'excellence. Plusieurs estiment que cette situation procède d'un cercle vicieux : des résultats insuffisants excluent ces athlètes du financement ciblé de l'excellence, mais ces athlètes ne parviendront pas à obtenir les résultats nécessaires, compte tenu du manque de financement.

Les répondants des ONS ayant répondu au sondage au sujet des sports olympiques indiquent que dans l'ensemble, le financement de Sport Canada consenti pour le développement du sport qui est accordé aux sports non ciblés n'a pas permis à leur organisme d'offrir des programmes et services de haut niveau aux athlètes. En particulier, certaines personnes-ressources clés des ONS décrivent des situations où les services des entraîneurs sont retenus à temps partiel, faute de moyens pour

financer un salaire à temps plein, ce qui restreint le nombre de compétitions auxquelles l'entraîneur peut assister ou le nombre d'athlètes qui peuvent être encadrés par l'entraîneur.

Les répondants ayant pris part au sondage réalisé auprès des ONS non ciblés (n=13) devaient indiquer dans quelle mesure ils sont capables d'offrir divers programmes et services aux athlètes. Selon leurs réponses, il appert que les domaines suivants constituent des points faibles (les résultats ci-dessous représentent la proportion en pourcentage de répondants qui ont accordé la meilleure évaluation selon l'échelle de quatre points, en réponse à la question de savoir dans quelle mesure les ONS sont en mesure d'offrir des programmes et services aux athlètes) :

- Entraîneurs de haut niveau – 14 % (qui ont répondu dans une large mesure)
- Reconnaissance des athlètes qui sont susceptibles de monter sur le podium – 15 %
- Accès aux programmes et services des ISOP – 21 %
- Création de centres de formation nationaux – 21 %
- Environnement d'entraînement quotidien – 21 %

Les domaines qui constituent des points forts au chapitre de la capacité des ONS non ciblés à offrir des programmes et services aux athlètes pratiquant des sports olympiques au moyen seulement du financement consenti pour le développement du sport comprennent les suivants (de nouveau, les proportions en pourcentage indiquent les plus fortes évaluations selon l'échelle de quatre points) :

- Compétitions internationales et capacité à se déplacer pour participer à ces compétitions – 43 % (ayant répondu dans une large mesure)
- Accès aux camps d'entraînement – 39 %
- Leadership technique (p. ex., directeur du sport de haut niveau) – 36 %
- Sciences du sport et services de médecine sportive par l'intermédiaire d'équipes de soutien intégré (ESI) – 31 %

Les données découlant du sondage n'ont pas suffi à soutenir la réalisation de cette analyse au sujet des programmes et services que les ONS offrent aux athlètes des sports paralympiques au moyen du financement consenti pour le développement du sport. Ceci dit, dans la sphère du sport paralympique, il a été question de l'impossibilité de financer les coûts de déplacement qu'entraîne la participation aux événements internationaux qui permettent aux athlètes de se classer à l'échelle mondiale. Sans classement officiel, les athlètes ne peuvent pas concourir, et sans compétitions officielles, ils ne peuvent pas faire la démonstration des progrès exigés pour obtenir le financement ciblé de l'excellence.

c. Effets sous l'angle des efforts pour cibler certaines disciplines ou certains athlètes d'un sport et pas les autres

Principales observations

La moitié environ des représentants d'ONS œuvrant dans le contexte des sports olympiques, et un peu moins dans le domaine des sports paralympiques, font état d'effets négatifs découlant des démarches visant à cibler certains athlètes et certains groupes dans un sport, à l'exclusion d'autres athlètes ou groupes. C'est pratiquement l'ensemble des athlètes n'ayant pas tiré parti du financement ciblé de l'excellence qui font valoir que le développement de leur sport et leur propre développement, comme athlète, ont souffert du manque de financement ciblé de l'excellence dans leur discipline.

Les représentants d'ONS devaient indiquer dans le sondage quels sont les effets des démarches visant à cibler certains athlètes de même que certaines disciplines ou certains groupes dans un sport, tandis que d'autres ne le sont pas. Au nombre des répondants représentant un sport olympique, c'est pratiquement la moitié (49 %) qui affirment que ces mesures ont entraîné des effets surtout négatifs auprès des athlètes non ciblés, tandis que presque toutes les autres personnes interrogées (35%) soutiennent que ces effets se sont révélés aussi négatifs que positifs. Les opinions des répondants des ONS représentant des sports paralympiques sont légèrement moins négatives : 38 % indiquent que les effets chez les athlètes non ciblés se sont révélés surtout négatifs et 49 % sont d'avis que ces effets sont aussi négatifs que positifs.

Les athlètes n'ayant pas tiré parti du financement ciblé de l'excellence devaient indiquer dans le sondage dans quelle mesure un manque de financement ciblé de l'excellence a limité le développement global de leur sport au cours des 10 dernières années. Presque tous ces athlètes (92 %) soutiennent que le développement de leur sport s'est révélé restreint dans une certaine mesure au moins, tandis que 70 % de ces répondants signalent que le développement de leur sport s'est révélé limité dans une large mesure.

Les athlètes n'ayant pas tiré parti du financement ciblé de l'excellence devaient aussi indiquer dans quelle mesure leur développement comme athlète a été limité par le manque de financement ciblé de l'excellence dans leur sport ou leur discipline. Dans une proportion majoritaire (70 %), ces athlètes soutiennent que leur développement comme athlète a été limité dans une large mesure dans plusieurs domaines, surtout en ce qui concerne les compétitions internationales et les déplacements vers les compétitions, de même que l'accès aux programmes conformes au plan de haute performance et au cheminement vers le podium.

Les personnes-ressources clés interrogées ont décrit des situations dans lesquelles certains athlètes dans un sport ont reçu un financement ciblé de l'excellence, tandis que d'autres n'ont pas reçu de financement ciblé de l'excellence. Les athlètes non financés se sont sentis moins valorisés, et l'écart qui s'est créé entre les athlètes a entraîné des dissensions dans l'équipe, lesquelles peuvent être difficiles à gérer, surtout lors des déplacements. Ces dissensions peuvent nuire à la cohésion d'équipe. Selon les comptes rendus, les athlètes n'ayant pas reçu de financement devaient défrayer les coûts de leurs propres déplacements, de leur hébergement, de leurs repas, en plus de payer les frais des équipes de soutien intégré, lorsqu'ils participent à des compétitions. Selon les estimations des répondants, les coûts que les athlètes non financés doivent eux-mêmes supporter s'échelonnaient de 10 000 \$ à 50 000 \$ annuellement.

d. Effets du retrait du financement ou de la réduction considérable du financement pour un sport précédemment ciblé

Un répondant rendant compte d'un sport qui a perdu son financement décrit les effets de la perte de financement comme un « retour brutal à l'âge de pierre ». Dans un cas précis, un ONS pouvait compter sur l'un des meilleurs entraîneurs au Canada. Suite à la perte de financement, l'entraîneur est parti, et l'ONS doit désormais faire appel aux entraîneurs-chefs du club qui offrent à l'ONS jusqu'à cinq heures d'encadrement par semaine. Dans d'autres cas, seuls les athlètes qui ont les moyens de financer les coûts de déplacement à leurs frais peuvent participer à des compétitions internationales. Dans d'autres sports, des athlètes sont installés en Europe, où les compétitions se déroulent habituellement, et selon les comptes rendus, l'ONS a seulement les moyens d'embaucher un entraîneur d'un pays européen une heure par jour, tout au plus trois mois avant les Jeux olympiques.

Toujours selon des comptes rendus, la perte du financement ciblé de l'excellence dans d'autres sports entraînerait la perte de financement provincial dans certaines provinces.

e. Effets symboliques ou perçus

Principales observations

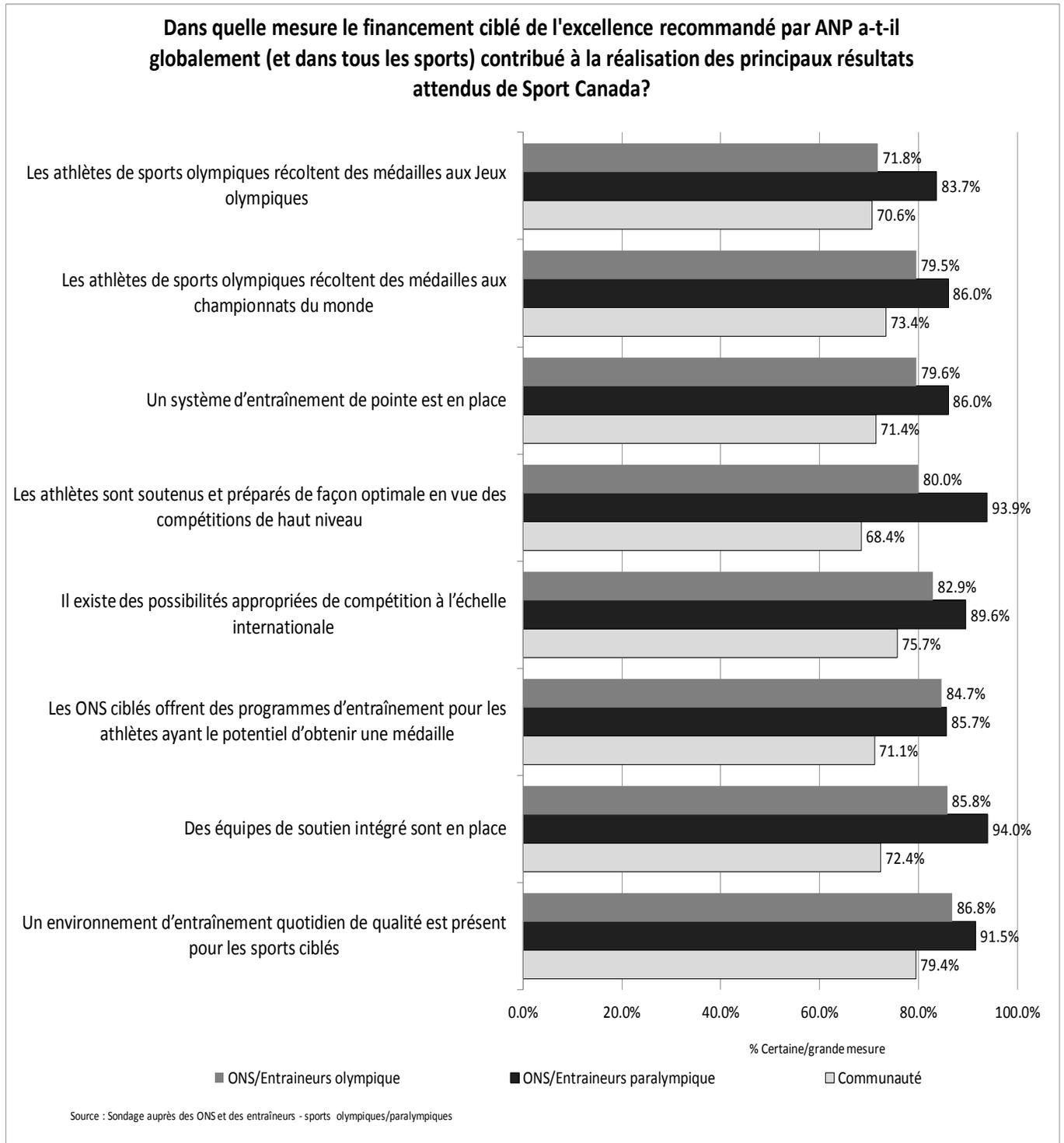
La plupart des ONS (des sports olympiques et paralympiques), des athlètes et des répondants ayant pris part au forum communautaire affirment que le financement ciblé de l'excellence a permis la réalisation des principaux résultats attendus du gouvernement du Canada, y compris des médailles pour Équipe Canada aux Jeux olympiques et paralympiques et aux Championnats mondiaux. La plupart des athlètes estiment aussi que le financement ciblé de l'excellence a contribué à l'amélioration de leurs propres résultats, de même que des résultats des autres athlètes dans leur sport, dans le contexte des Jeux olympiques ou paralympiques et des Championnats mondiaux.

Tous les participants ayant contribué au présent examen devaient formuler leurs opinions au sujet des effets du financement ciblé de l'excellence sur leurs principaux résultats prévus. En forte majorité, les répondants des sondages réalisés auprès des ONS olympiques et des ONS paralympiques, de même que les répondants ayant pris part au Forum communautaire, soutiennent que le financement ciblé de l'excellence a permis la réalisation des principaux résultats attendus du gouvernement du Canada, y compris la récolte de médailles aux Jeux olympiques et paralympiques et aux Championnats du monde, l'établissement d'un système d'entraînement de pointe, ainsi que le soutien des athlètes au moyens de programmes ciblés pour les athlètes susceptibles de monter sur le podium, des équipes de soutien intégré, des environnements d'entraînement quotidien de qualité et de la participation à des compétitions internationales.

En grande majorité, les athlètes conviennent aussi que le financement ciblé de l'excellence a permis aux athlètes d'atteindre des objectifs importants, comme l'amélioration de leurs propres résultats et l'amélioration des résultats des autres athlètes dans leur sport, dans le contexte des Jeux olympiques et paralympiques ou des Championnats mondiaux. En particulier, plus de 80 % des athlètes ayant pris part au sondage soutiennent que le financement ciblé de l'excellence a

permis d'améliorer les résultats globaux d'Équipe Canada aux Jeux olympiques et paralympiques. Ces résultats sont indiqués dans la Figure 2. Nous avons observé certaines variations entre les sous-groupes.

Figure 2



Dans le sondage réalisé sous forme de forum communautaire, les personnes associées aux sports non ciblés se sont révélées généralement moins susceptibles de répondre à cette question en indiquant que le financement a contribué aux divers aspects à l'étude dans une certaine ou une large mesure (comme l'indique le Tableau 5).

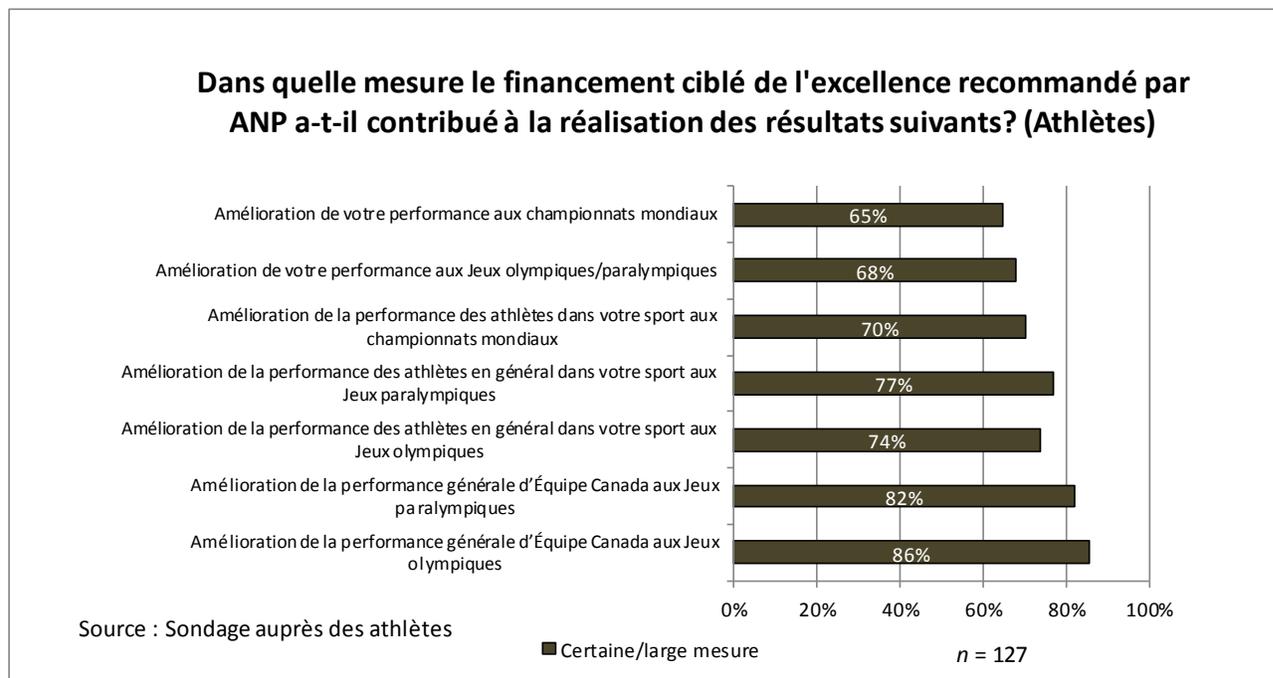
Tableau 5 : Question – Dans quelle mesure le financement ciblé de l'excellence recommandé par ANP a-t-il globalement (et dans tous les sports) contribué à la réalisation des principaux résultats attendus de Sport Canada? (% de répondants ayant indiqué « dans une certaine/large mesure »)

	Répondants associés aux sports non ciblés (n=90)	Répondants associés aux sports ciblés (n=338)
Un environnement d'entraînement quotidien de qualité est présent pour les sports ciblés.	61 %	82 %
Un système d'entraînement de pointe est en place.	62 %	58 %
Des équipes de soutien intégré sont en place.	59 %	58 %
Il existe des possibilités appropriées de compétition à l'échelle internationale.	60 %	56 %
Les ONS ciblés offrent des programmes d'entraînement pour les athlètes ayant le potentiel d'obtenir une médaille.	53 %	72 %
Les athlètes sont soutenus et préparés de façon optimale en vue des compétitions de haut niveau.	47 %	71 %
Les athlètes olympiques et paralympiques récoltent des médailles aux Jeux olympiques et paralympiques.	56 %	72 %
Les athlètes olympiques et paralympiques récoltent des médailles aux Championnats mondiaux	55 %	75 %

Source : Sondage sous forme de forum communautaire

Les athlètes ont aussi formulé des opinions favorables au sujet de la mesure dans laquelle le financement ciblé de l'excellence a contribué à la réalisation des principaux résultats prévus. En forte majorité, les personnes interrogées affirment que le financement ciblé de l'excellence a contribué à l'amélioration des résultats globaux d'Équipe Canada aux Jeux olympiques (86 %) et paralympiques (82 %). Les trois quarts environ des répondants soutiennent que le financement ciblé de l'excellence a contribué à l'amélioration des résultats des athlètes, de façon générale, aux Jeux olympiques (74 %), aux Jeux paralympiques (77 %) et aux Championnats mondiaux (70 %). Enfin, les deux tiers environ des répondants estiment que le financement ciblé de l'excellence a entraîné une amélioration de leurs résultats aux Jeux olympiques/paralympiques (68 %) et aux Championnats mondiaux (65 %) (Figure 3).

Figure 3



En outre, de façon générale, les personnes-ressources clés conviennent que le financement ciblé de l'excellence s'est révélé efficace, à court terme, pour la réalisation de résultats assortis de médailles.

f. Principales raisons ou principaux facteurs ayant conduit à ces effets

Les facteurs ayant conduit à ces effets comprennent l'approche décisionnelle d'À nous le podium, les résultats liés aux critères de sélection et la pondération des divers aspects dans les décisions ayant pour objet les sports et disciplines à recommander pour le financement ciblé de l'excellence, de même que les décisions que prend Sport Canada pour approuver les recommandations de financement.

De plus amples renseignements au sujet des effets à long terme de l'approche de l'excellence ciblée dans le système sportif au Canada sont présentés dans la Section 7, qui renferme le résumé et les conclusions.

2. Est-ce que le financement ciblé de l'excellence a aidé les ONS à s'axer sur l'excellence du sport en offrant les milieux et programmes d'entraînement nécessaires pour produire des résultats assortis de médailles?

- a. Dans quelle mesure est-ce que le financement ciblé de l'excellence a permis aux ONS de fournir les capacités en RH et les capacités techniques nécessaires pour la sélection et le développement des athlètes de haut niveau?
- b. Est-ce que le financement ciblé de l'excellence doit viser à encourager l'acquisition de compétences techniques au sein de chaque ONS ou est-il plus opportun que les compétences techniques se retrouvent dans une organisation centrale supervisant l'ensemble des ONS, comme ANP ou le COC/CPC?

- a. **Dans quelle mesure est-ce que le financement ciblé de l'excellence a permis aux ONS de fournir les capacités en RH et les capacités techniques nécessaires pour la sélection et le développement des athlètes de haut niveau?**

Principales observations

Les entraîneurs et les représentants des ONS, dont particulièrement ceux qui œuvrent dans le domaine des sports paralympiques, signalent que le financement ciblé de l'excellence a permis à leurs ONS d'améliorer leurs capacités financières, leurs capacités techniques et leurs capacités en RH. En proportion moins importante mais néanmoins majoritaire, les athlètes conviennent que les capacités des ONS à offrir des programmes et services de haut niveau se sont accrues grâce au financement ciblé de l'excellence et ils sont aussi d'accord pour dire que le degré de professionnalisme s'est amélioré.

D'autre part, les ONS, les entraîneurs et les athlètes olympiques et paralympiques ont formulé des évaluations très favorables au sujet de la mesure dans laquelle le financement ciblé de l'excellence a permis à leurs ONS d'offrir un éventail amélioré de programmes et services de haut niveau aux athlètes, surtout aux chapitres des services des sciences et de la médecine sportives, des compétitions internationales et des déplacements vers les compétitions, des entraîneurs de haut niveau, de l'accès aux camps d'entraînement et des environnements d'entraînement quotidiens.

Dans des proportions majoritaires, les représentants et entraîneurs des ONS ayant répondu aux sondages s'attachant aux sports olympiques et paralympiques affirment que le financement ciblé de l'excellence a permis à leurs ONS d'améliorer leurs capacités financières, leurs capacités techniques et leurs capacités en RH, tout en favorisant l'amélioration des programmes liés à leurs équipes nationales et des services aux athlètes. Même si les réponses aux deux sondages se sont révélées positives à ces égards, les résultats témoignant des évaluations des capacités accrues et de l'amélioration des programmes et services offerts à l'équipe nationale se sont révélés plus élevés chez les répondants ayant répondu au sondage sur les sports paralympiques.

Dans le cadre des entrevues, les représentants des ONS ont aussi affirmé que le financement ciblé de l'excellence a permis à leurs organisations de s'améliorer sur le plan du professionnalisme et d'embaucher des entraîneurs de calibre international (de pointe). Les athlètes ont formulé des observations au sujet de la façon dont les ONS se sont professionnalisés grâce à la planification et à la rigueur consécutives aux démarches de demande de financement ciblé de l'excellence.

Toutefois, la nature même du financement ciblé de l'excellence, qui est une mesure de financement à court terme, est tenue par les répondants pour un défi, dont il a été question dans les entrevues auprès des personnes-ressources clés et dans les sondages auprès des ONS. Selon les répondants, ce défi engendrerait deux conséquences négatives précises : des difficultés à embaucher et à maintenir en poste des entraîneurs et des directeurs du sport de haut niveau, de même que des difficultés sur le plan du développement du système et de la planification à plus long terme.

Par ailleurs, les répondants qui se sont prêtés aux entrevues ont fait état d'une vaste gamme de points de vue au sujet de l'efficacité des instituts et des centres qui constituent le Réseau des instituts du sport olympique et paralympique du Canada (ISOP), certains ONS préférant embaucher d'autres fournisseurs de SSMS. (De plus amples renseignements à cet égard sont présentés dans la Section 6.) En majorité, les répondants des entrevues sont d'avis que le financement ciblé de l'excellence devrait encourager le développement des compétences techniques au sein des ONS.

Les athlètes devaient répondre à une question semblable au sujet de la mesure dans laquelle leur ONS est parvenu à apporter des améliorations sur le plan des capacités au moyen du financement ciblé de l'excellence. Les réponses à cette question suivaient des tendances semblables, même si dans l'ensemble, les évaluations étaient moins favorables.

En réponse à la question portant sur les services provenant des instituts et centres qui forment le Réseau des ISOP, certains ONS affirment que les services dans le domaine des sciences sportives et de la médecine du sport qui sont accessibles sur le marché pourraient s'accompagner d'un meilleur rapport qualité-prix, car ils croient qu'à l'heure actuelle, ils paient le prix fort pour un moindre service. Toutefois, certains estiment aussi qu'ANP exerce des pressions pour que le financement ciblé de l'excellence serve à acheter des services de SSMS auprès d'un institut ou d'un centre faisant partie du Réseau des ISOP. Pour leur part, les représentants des instituts et centres soutiennent qu'ils ont parfois de la difficulté à retenir les services des professionnels de pointe du domaine des SSMS car ni l'ONS, ni l'institut ou centre dont ils font partie n'ont reçu de financement ciblé de l'excellence avant que l'exercice financier en cours ne soit relativement avancé, ce qui fait en sorte que les ONS ne sont pas en mesure de s'engager à acheter ces services et que les instituts et centres ne peuvent pas non plus s'engager à en assurer la prestation.

Des meilleurs programmes et services de haut niveau des ONS à l'intention des athlètes

Dans les sondages, les ONS et les entraîneurs devaient indiquer dans quelle mesure le financement ciblé de l'excellence a permis à leurs ONS d'offrir des programmes et services de haut niveau améliorés aux athlètes dans les 12 domaines importants énumérés dans la Figure 4. En ce qui concerne chacun de ces 12 domaines, c'est environ la moitié à la grande majorité des répondants des sondages réalisés au sujet des sports olympiques et paralympiques qui affirment que le financement ciblé de l'excellence a conduit à l'amélioration des programmes et services de haut niveau.

Les résultats témoignant des évaluations les plus favorables, qui ont réuni, dans chaque cas, au moins les trois quarts des répondants aux sondages sur les sports olympiques et paralympiques (qui ont signalé un effet au moins modéré), s'attachent aux services de sciences sportives et de médecine du sport offerts au moyen des ESI, aux compétitions internationales et aux

déplacements vers les compétitions, aux entraîneurs de haut niveau et à l'accès aux camps d'entraînement. Les autres programmes et services pour lesquels près des deux tiers des répondants présentent des évaluations favorables sont les environnements d'entraînement quotidien, l'accès aux programmes et services offerts par l'intermédiaire du Réseau des ISOP, le développement de programmes conformes au plan de haute performance et au cheminement vers le podium et les démarches pour cerner les athlètes susceptibles de monter sur le podium.

Au nombre des 12 domaines à l'examen, le seul pour lequel moins de la moitié des répondants aux sondages s'adressant aux représentants des sports olympiques et paralympiques ont présenté une évaluation positive est l'aspect s'attachant aux installations (au sujet duquel 49 % et 45 % des répondants, respectivement, ont présenté des évaluations positives). En ce qui concerne une question semblable dans le sondage auprès des athlètes, 71 % des athlètes soutiennent qu'ils ont tiré parti d'un meilleur accès aux installations d'entraînement et de compétition.

Dans l'ensemble, en général, les ONS et les entraîneurs représentant des sports paralympiques ont présenté des évaluations plus favorables en ce qui concerne la mesure dans laquelle le financement ciblé de l'excellence a permis d'améliorer les programmes et services.

Les athlètes devaient aussi indiquer dans quelle mesure le financement ciblé de l'excellence a permis à leurs ONS d'offrir des programmes et services améliorés dans 11 de ces domaines. En majorité, les athlètes ont aussi présenté des évaluations positives au sujet de chacun des programmes et services, affirmant que leurs ONS ont offert des programmes et services améliorés au moins dans une certaine mesure. Les deux catégories de programmes et services faisant l'objet des évaluations les plus favorables sont les mêmes selon les athlètes que selon les ONS : les compétitions internationales et les déplacements vers les compétitions, de même que les services de sciences et de médecine du sport par l'intermédiaire d'ESI. Au nombre des autres programmes et services améliorés qui ont fait l'objet d'évaluations favorables de la part des athlètes, figurent l'accès aux installations d'entraînement et de compétition, les entraîneurs de haut niveau, l'accès aux camps d'entraînement et l'accès aux programmes et services offerts au moyen du Réseau des ISOP.

Ces résultats sont présentés dans la Figure 4 et dans la Figure 5, aux prochaines pages.

Figure 4

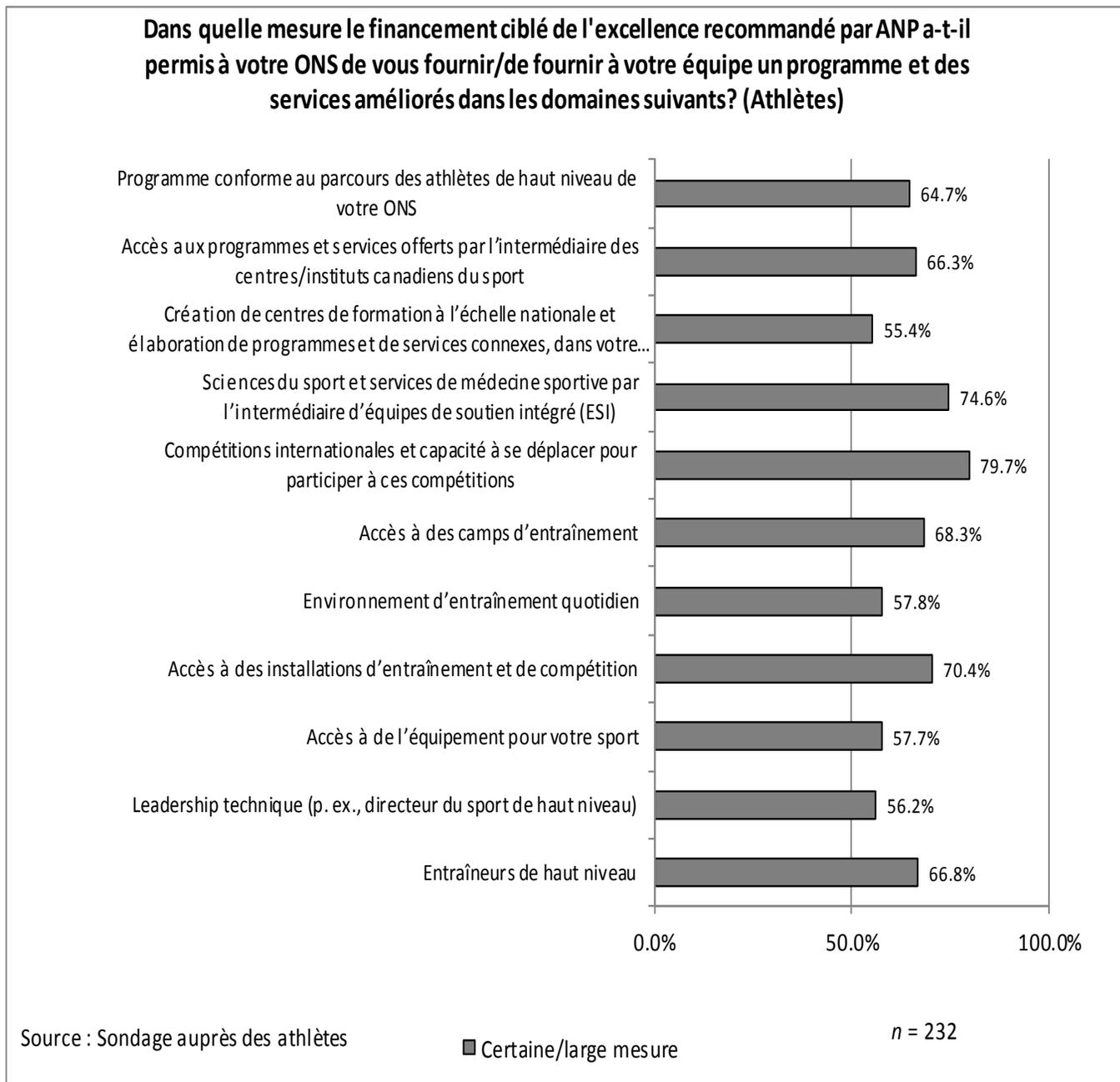
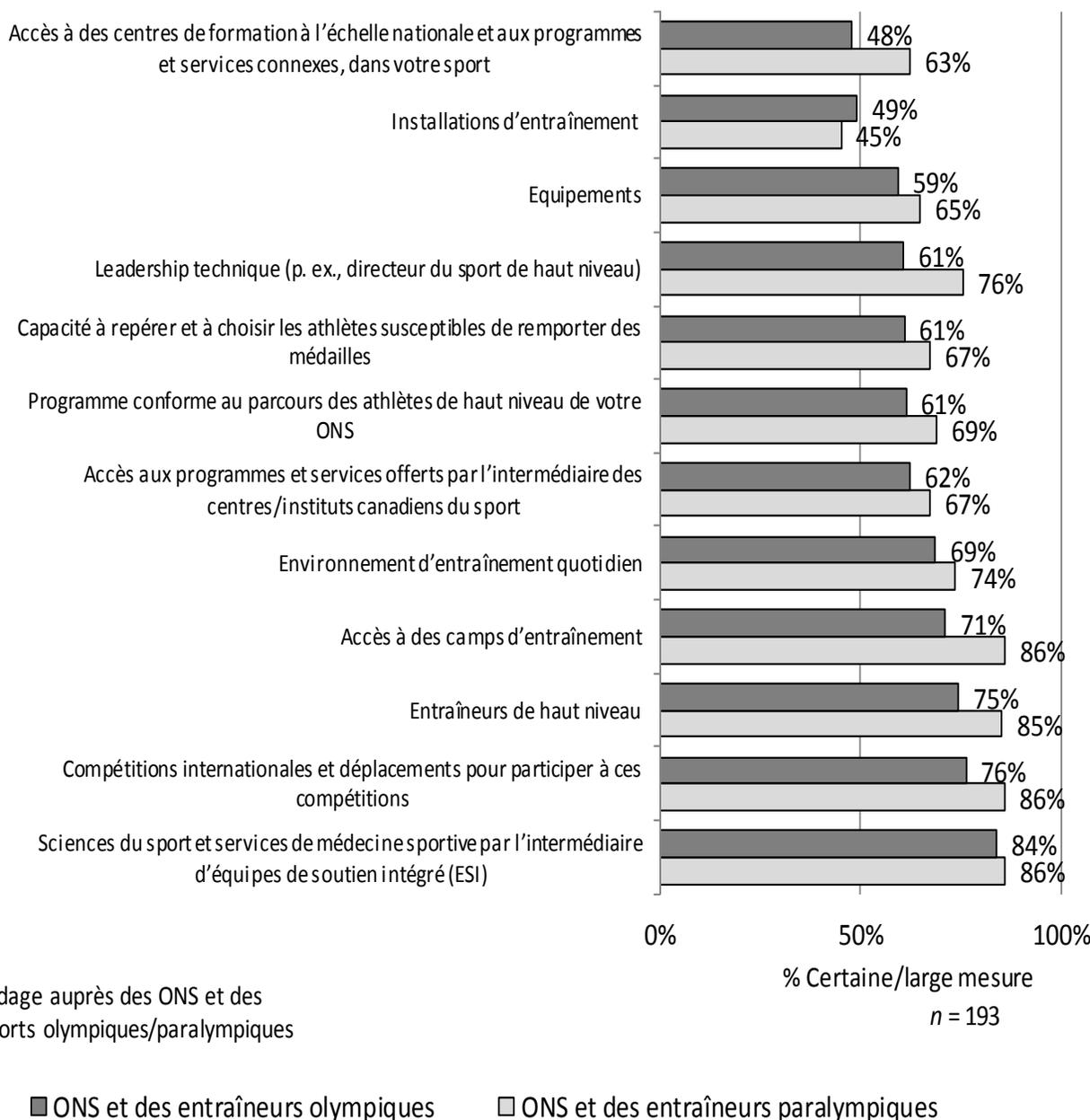


Figure 5

Dans quelle mesure le financement ciblé de l'excellence recommandé par ANP a-t-il permis à votre ONS de fournir aux athlètes des programmes et services améliorés dans les domaines suivants?



b. Est-ce que le financement ciblé de l'excellence doit viser à encourager l'acquisition de compétences techniques au sein de chaque ONS ou est-il plus opportun que les

compétences techniques se retrouvent dans une organisation centrale supervisant l'ensemble des ONS, comme ANP ou le COC/CPC?

Dans une proportion majoritaire, les répondants au sondage réalisé auprès des ONS (71 % pour les sports olympiques, 61 % pour les sports paralympiques) soutiennent qu'il est plus important que le financement ciblé de l'excellence serve à soutenir le développement des compétences techniques au sein des ONS. C'est 2 % des répondants (tant pour les sports olympiques que paralympiques) qui estiment qu'il est plus important de recourir au financement ciblé de l'excellence pour soutenir l'élaboration de compétences techniques dans une organisation centrale supervisant l'ensemble des ONS, comme ANP, le Réseau des ISOP ou le COC. Le reste des répondants estiment que l'une et l'autre de ces approches sont aussi importantes.

3. Est-ce que le processus pour que les sports (et disciplines) non ciblés deviennent des sports ciblés est adéquat?

Principales observations

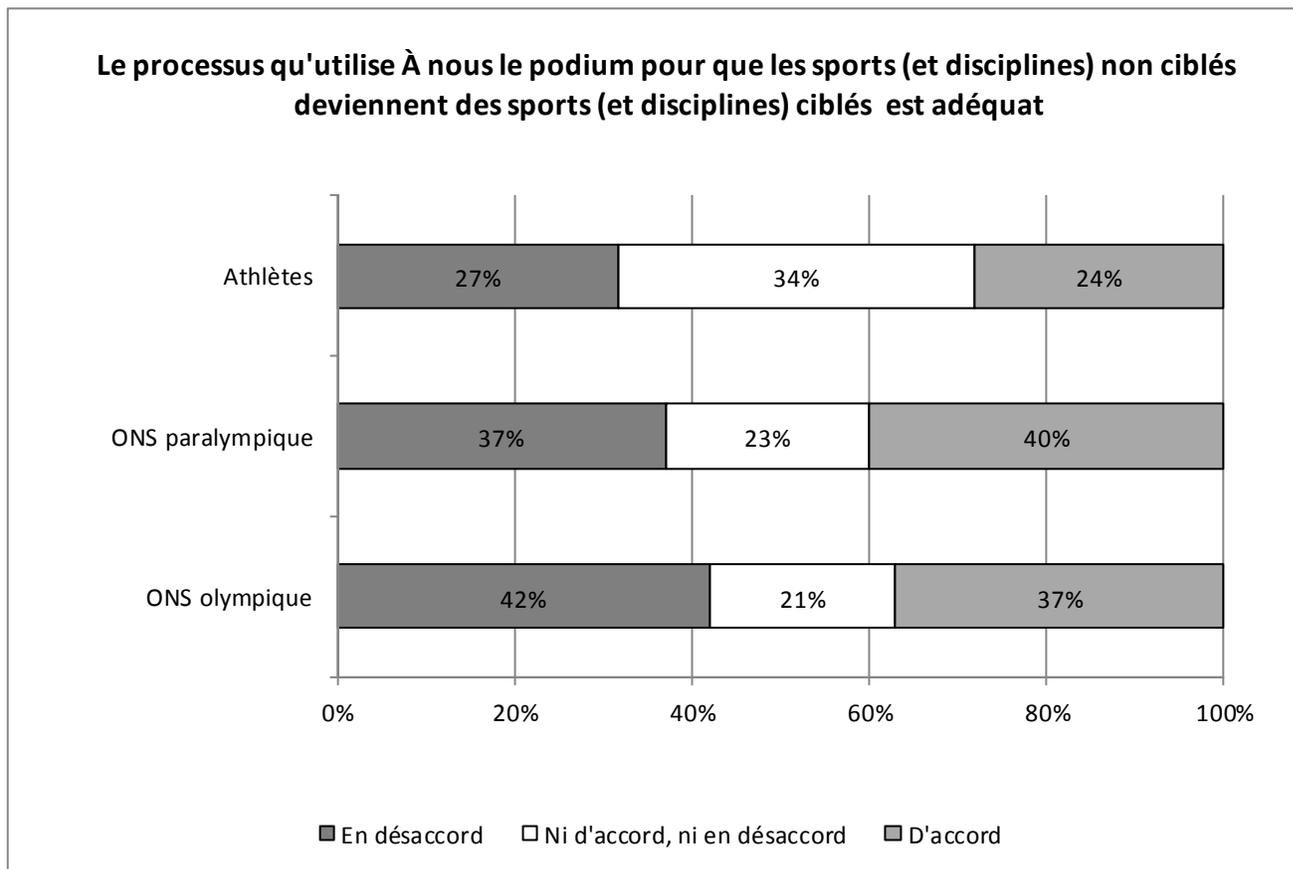
Les avis des représentants des ONS et des athlètes sont partagés en ce qui concerne la question de savoir si l'approche de l'excellence ciblée a prévu un processus adéquat pour que les sports et disciplines non ciblés deviennent des sports ciblés. À ce sujet, certains ONS ont défini des enjeux de communication (par exemple, des rétroactions insuffisantes), de même qu'un manque de soutien, qui nuisent aux appuis dont ont besoin les ONS œuvrant dans des domaines sportifs non ciblés pour acquérir les capacités nécessaires pour produire de futures demandes fructueuses.

Les ONS des domaines des sports olympiques et paralympiques (qui ont participé aux sondages) et les autres répondants (ayant participé aux entrevues) devaient indiquer si à leur avis, l'excellence ciblée, dont plus particulièrement l'initiative À nous le podium, a prévu un processus adéquat pour permettre aux sports (et disciplines) non ciblés de devenir des sports ciblés.

Une majorité relative de répondants des sondages ne sont pas d'accord avec l'énoncé voulant que le processus pour que les sports (et disciplines) non ciblés deviennent des sports ciblés est adéquat (comme l'illustre la Figure 6).

- Au chapitre des sports olympiques, 42 % sont en désaccord avec l'énoncé voulant que le processus soit adéquat, tandis que 37 % sont d'accord et que 21 % ne sont ni d'accord, ni en désaccord.
- Au chapitre des sports paralympiques, 37% sont en désaccord avec l'énoncé voulant que le processus soit adéquat, tandis que 40 % sont d'accord et que 23 % ne sont ni d'accord, ni en désaccord.
- En ce qui concerne les athlètes, 27 % sont en désaccord avec l'énoncé, tandis que 24 % sont d'accord, 15 % ne sont ni d'accord, ni en désaccord et 34 % disent ne pas le savoir.

Figure 6



Les répondants ayant pris part aux entrevues font état d'un problème découlant d'un manque de soutien des sports non ciblés. Ce soutien permettrait aux ONS d'acquiescer et de perfectionner les capacités nécessaires à la production de demandes fructueuses de financement ciblé de l'excellence. Au sujet des services consultatifs d'ANP, certains répondants affirment que ces services ont des effets restreints, compte tenu du manque de ressources nécessaires à la mise en œuvre des recommandations d'ANP au sein des ONS non ciblés. Certains représentants d'ONS font aussi valoir qu'ANP tient des réunions pour faire des bilans suite aux Jeux olympiques et paralympiques, mais que ces réunions ne s'adressent qu'aux organismes œuvrant dans les sports ciblés. Par ailleurs, de l'avis de certains, puisque bon nombre de sports reçoivent au moins certaines sommes provenant de l'enveloppe de financement ciblé de l'excellence, l'enjeu s'articule davantage autour de la possibilité d'obtenir un plus haut niveau de financement ciblé de l'excellence qu'autour de la question de savoir si l'on en reçoit ou pas.

4. Est-ce que les divers programmes de financement et de soutien se complètent (par exemple, les programmes de Sport Canada – PSS, PAA, Programme d'accueil – de même qu'ANP, le COC/CPC et le soutien corporatif)?

a. Est-ce qu'il y a une intégration verticale du financement consenti pour le soutien au sport, des échelons local et P-T à l'échelon national? Par exemple, est-ce que l'on permet aux athlètes les plus prometteurs de passer des échelons local et P-T au plus haut niveau de compétition sur la scène internationale?

Principales observations

En général, les ONS sont d'accord pour dire que l'approche de l'excellence ciblée complète les programmes de Sport Canada, y compris le Programme de soutien au sport et le Programme d'aide aux athlètes.

Les personnes-ressources clés affirment qu'en général, il y a peu de possibilités d'intégration verticale avec les provinces et les territoires (sauf quelques rares exceptions). Les ONS affirment que les divers ordres de gouvernement et les organisations de sport ne travaillent pas en collaboration dans le développement des athlètes de haut niveau.

Les répondants du sondage réalisé auprès des ONS devaient indiquer dans quelle mesure l'approche de financement ciblé de l'excellence complète les autres programmes de financement de Sport Canada et renforce les partenariats avec d'autres organisations, dont notamment ANP, le COC/CPC, les gouvernements provinciaux ou territoriaux, le Réseau des ISOP, d'autres ONS et les universités, au profit des capacités des athlètes en ce qui concerne la mesure dans laquelle ils parviennent à atteindre des objectifs de haut niveau.

Les répondants au sondage réalisé auprès des ONS (dans la sphère des sports olympiques) se sont révélés les plus susceptibles d'être d'accord pour dire que le financement ciblé de l'excellence complète le Programme d'aide aux athlètes (69 %). Suivent le Programme de soutien au sport (51 %), d'autres sources de financement des ONS, comme le soutien des sociétés et les revenus d'adhésion (40 %), de même que le Programme d'accueil (37 %).

Les répondants des entrevues ont signalé qu'il y a peu d'intégration verticale avec les P-T (l'Ontario et la C.-B. constituant des exemples positifs, selon certains). La plupart des répondants représentant des organisations sportives sont d'avis que les divers ordres de gouvernement et les différentes organisations ne travaillent pas ensemble pour développer des athlètes de haut niveau. Ce point de vue est renforcé par les observations des membres de la communauté sportive autochtone, qui ont fait état « d'immenses écarts » entre le financement à l'échelon national et celui des programmes P-T, surtout en ce qui concerne les athlètes provenant de régions éloignées. De plus, lorsque les Jeux autochtones de l'Amérique du Nord (JAAN) ou le Championnat national autochtone de hockey ont lieu, très peu d'OPTS dirigent un représentant sur les lieux de ces compétitions pour vérifier si certains des athlètes présents auraient le potentiel indiqué pour se faire recruter dans le système provincial-territorial de sport de haut niveau.

5. Est-ce que l'approche de financement ciblé de l'excellence de Sport Canada a entraîné l'établissement de partenariats qui enrichissent les capacités des athlètes en ce qui concerne l'atteinte des objectifs sportifs de haut niveau, par exemple, des partenariats entre les ONS, le Réseau des ISOP, ANP, le COC, le CPC et les universités, ainsi qu'avec d'autres ordres du gouvernement?

Principales observations

Les ONS conviennent que l'approche de l'excellence ciblée de Sport Canada a renforcé les partenariats établis avec les intervenants clés, y compris à nous le podium, le COC et le CPC, de même que le Réseau des ISOP. Dans certains domaines sportifs, les représentants font

valoir que leurs rapports avec ANP rappellent davantage une relation contractuelle qu'un partenariat. D'autres estiment qu'il y a des chevauchements entre les rôles de Sport Canada, d'ANP et du COC/CPC en ce qui concerne les services consultatifs et le financement.

Par ailleurs, la mesure dans laquelle l'approche de l'excellence ciblée a renforcé les partenariats avec les autres ordres du gouvernement, les OPTS et les universités est beaucoup moins importante.

Les répondants des ONS qui ont pris part aux sondages et entrevues présentent des opinions partagées au sujet de la mesure dans laquelle l'approche de Sport Canada dans le contexte du financement ciblé de l'excellence conduit à des partenariats qui enrichissent les capacités des athlètes sur le plan de l'atteinte des objectifs de sport de haut niveau, par exemple, les partenariats entre les ONS, les OSM, le Réseau des ISOP, ANP, le COC/CPC et les universités, de même que d'autres ordres de gouvernement.

Les répondants des sondages réalisés auprès des ONS se sont révélés plus susceptibles d'estimer que le financement ciblé de l'excellence a renforcé les partenariats (au moins dans une certaine mesure) avec ANP (80 %). D'autre part, la moitié environ des représentants d'ONS ou entraîneurs de sports olympiques et les deux tiers des représentants d'ONS ou entraîneurs de sports paralympiques affirment que le financement ciblé de l'excellence a renforcé les partenariats avec ANP dans une large mesure. Une proportion minoritaire de répondants ayant pris part aux entrevues réalisées auprès des ONS sont d'avis que l'approche d'ANP n'inspire pas la création de liens de partenariats, car la relation avec l'initiative est plutôt de nature contractuelle.

En majorité, les répondants du sondage auprès des ONS affirment que les partenariats ont été renforcés au moins dans une certaine mesure avec le COC (72 %) et avec le Réseau des ISOP (69 %). En ce qui concerne particulièrement le Réseau des ISOP, certains participants des entrevues réalisées auprès des représentants d'ONS soutiennent que compte tenu de la façon dont le financement ciblé de l'excellence est alloué, trop de temps est consacré aux négociations financières entre les instituts de sport et les ONS, au détriment de l'établissement d'un partenariat s'axant sur les moyens d'améliorer les résultats des athlètes.

Les répondants des sondages auprès des ONS se sont révélés moins enclins à indiquer que l'approche de l'excellence ciblée a renforcé les partenariats avec les universités (16 % sont de cet avis, tandis que 55 % indiquent « pas du tout ») et avec les ordres de gouvernement (19 %) et les OPTS (41 %).

Les répondants qui se sont prêtés aux entrevues sont généralement d'accord pour dire qu'il y a un chevauchement des rôles, aux chapitres des services consultatifs et du financement, entre Sport Canada, ANP et le COC/CPC. Certains font observer que Sport Canada, ANP, le COC et le CPC diffusent des messages contradictoires au sujet de la définition de l'excellence, et que ces organisations effectuent les mêmes activités, par exemple sur le plan de la communication de conseils techniques. En outre, il y a des recoupements au niveau des demandes et rapports à produire.

5. Observations : processus de sélection d'ANP

Critères et systèmes de pondération d'ANP

6. Est-ce qu'ANP met en œuvre un ensemble approprié de critères et un système de pondération pertinent pour la sélection des sports, disciplines, équipes et athlètes?

- a. *Justice et équité des critères de sélection*
- b. *Cadre temporel que privilégie ANP pour évaluer les résultats (p. ex., un cycle de quatre ans, deux cycles de quatre ans?)*
- c. *Rendement d'ANP / efficacité des critères et du système de pondération*
- d. *Compréhension des besoins des ONS par ANP (et le(s) CSHN)*
- e. *Compréhension des critères d'ANP et capacités de mise en application par les ONS*

a. Critères et systèmes de pondération d'ANP – justice et équité

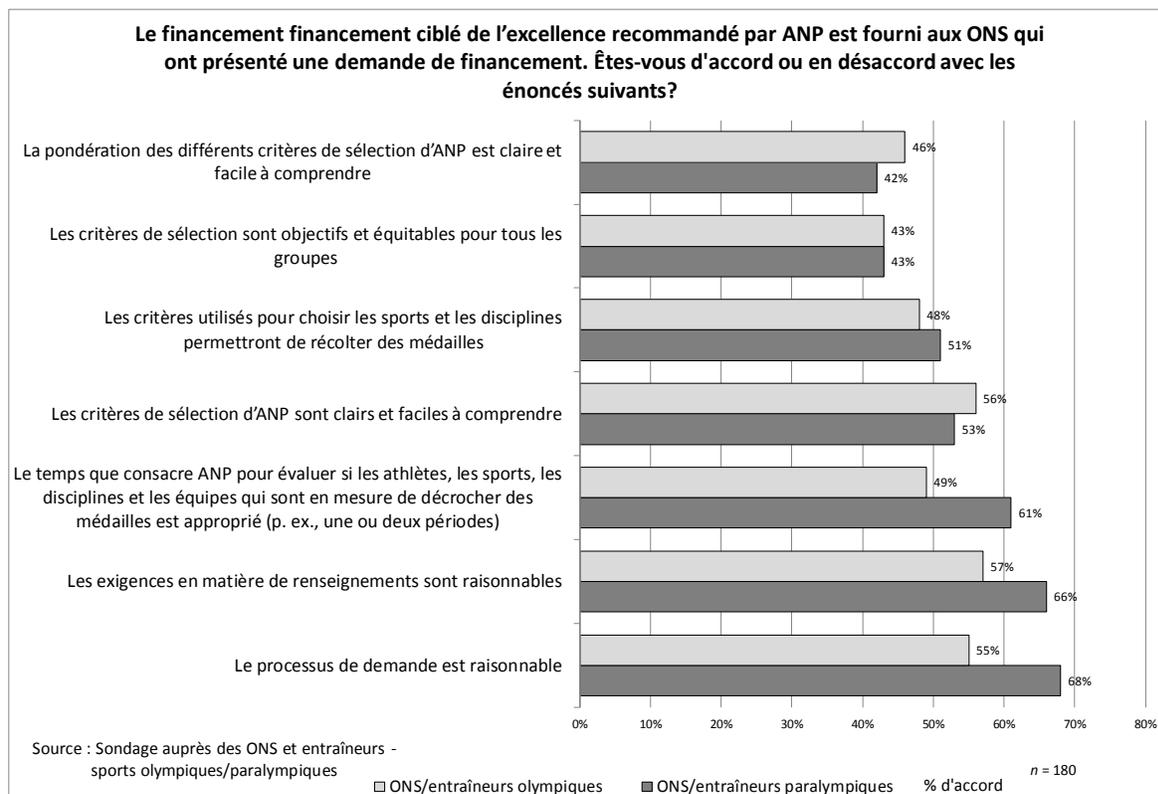
Principales observations

La plupart des personnes ayant participé à l'examen sont d'accord pour dire que les critères et les systèmes de pondération d'ANP pour la sélection des sports, disciplines, équipes et athlètes, dans le contexte de l'attribution du financement, sont justes et équitables. Toutefois, le niveau d'adhésion à cet énoncé ne s'est pas révélé très fort. En effet, des proportions minoritaires mais néanmoins considérables de répondants expriment des réserves à ce sujet, mettant l'accent sur la nécessité de définir des critères différents pour les sports d'équipe, en insistant aussi sur les investissements à consacrer au développement du système sportif, en outre des efforts ciblés, afin de veiller à la durabilité à long terme du développement du système de sport de haut niveau.

En général, les répondants du gouvernement et d'ANP estiment que les critères sont objectifs, équitables et transparents. Par ailleurs, les personnes-ressources clés représentant des organisations sportives, tout en affirmant généralement que les critères et systèmes de pondération sont objectifs, soulignent que les critères d'ANP ne fonctionnent pas bien dans le contexte des sports d'équipe, pour lesquels les mesures de résultats empiriques, comme les mesures de temps, de distance ou de fréquence, qui caractérisent les résultats assortis aux sports individuels, ne peuvent être mis en application de la même façon. Dans le contexte des sports d'équipe, la conception d'un programme de développement des athlètes est tenue pour une mesure plus indiquée. Ceci dit, des organismes œuvrant pour des sports d'équipe, qui ont demandé à l'initiative ANP d'approuver un processus ou un programme pour reconnaître les athlètes susceptibles de se joindre à l'équipe, quatre ans avant les Jeux olympiques ou paralympiques, se sont fait inviter par des conseillers de sport de haut niveau d'ANP à produire les noms des membres de l'équipe dès ce moment-là (c.-à-d. quatre ans d'avance). Dans cette situation précise, il n'y avait pas de financement pour les programmes incapables de désigner les athlètes. À ce sujet, des intervenants interrogés ont donc affirmé qu'un ensemble de critères équitables devrait tenir compte des différences entre les sports d'équipe et les sports individuels.

C'est en proportion minoritaire que les représentants d'ONS ou les entraîneurs des sports olympiques ou paralympiques (43 %) conviennent que les critères de sélection sont objectifs et s'appliquent équitablement à tous les groupes (voir la Figure 7). Les ONS et entraîneurs des sports olympiques se sont révélés d'accord (46 %) avec l'énoncé voulant que le système de pondération fût clair et facile à comprendre. Par ailleurs, 42 % des répondants des sports paralympiques étaient d'accord avec cet énoncé. D'autre part, la plupart des ONS et entraîneurs des sphères olympiques et paralympiques conviennent que les exigences en matière de renseignements et le processus de demande sont raisonnables. Les résultats liés à ces aspects et aux autres dimensions abordées dans le sondage sont illustrés dans la figure ci-dessous.

Figure 7



Dans une proportion minoritaire, les personnes-ressources clés soulignent que l'approche actuellement privilégiée met l'accent sur les résultats à court terme, sans nécessairement s'intéresser aux résultats à plus long terme. Par conséquent, ces personnes sont d'avis que l'approche de l'excellence ciblée devrait mettre un plus fort accent sur le développement du système sportif.

Selon les descriptions des intervenants, le développement du système sportif permettrait de renforcer la durabilité de nos initiatives. Cette démarche exigerait toutefois l'adoption d'une perspective à plus longue échéance (tel qu'il en a été question, ce processus se déroule au R.-U. selon un horizon de 3,5 cycles de quatre ans) et elle commanderait aussi de la patience, car le développement de l'excellence prend du temps.

Les organisations et instituts de sport insistent sur la nécessité d'orienter nos efforts sur le développement de notre système (en outre des efforts pour cibler les sports et athlètes), faisant observer que le Canada continue de remporter seulement deux pour cent environ des médailles disponibles dans les sports d'été, une situation qui a peu évolué depuis les Jeux olympiques de 1992 à Barcelone. Les représentants de ces sports soutiennent que le Canada ne veuille pas à bâtir

un système sportif en mesure de récolter des médailles de façon continue, car on exige des organisations qu'elles se concentrent beaucoup trop sur les résultats à courte échéance en vue de recevoir du financement ciblé de l'excellence. L'ensemble du système doit donc épouser une perspective à plus longue échéance. De plus, à l'heure actuelle, l'équilibre à établir entre le financement pour le développement du sport (qui peut servir à soutenir le développement systémique) et le financement pour l'excellence ciblée n'est pas au point (trop de sommes sont proportionnellement consacrées à l'approche de l'excellence ciblée), de l'avis de ces intervenants.

Les représentants de ces organisations sportives estiment que Sport Canada doit mettre l'accent sur l'importance du développement du système auprès des ONS, en recourant notamment au financement pour le développement du sport pour encourager l'établissement de partenariats avec les OPTS. Selon des répondants, l'harmonisation des systèmes est la démarche qui permettra au Canada de se hisser parmi les huit premiers pays en ce qui concerne le sport de haut niveau.

b. Cadre temporel que privilégie ANP pour évaluer les résultats

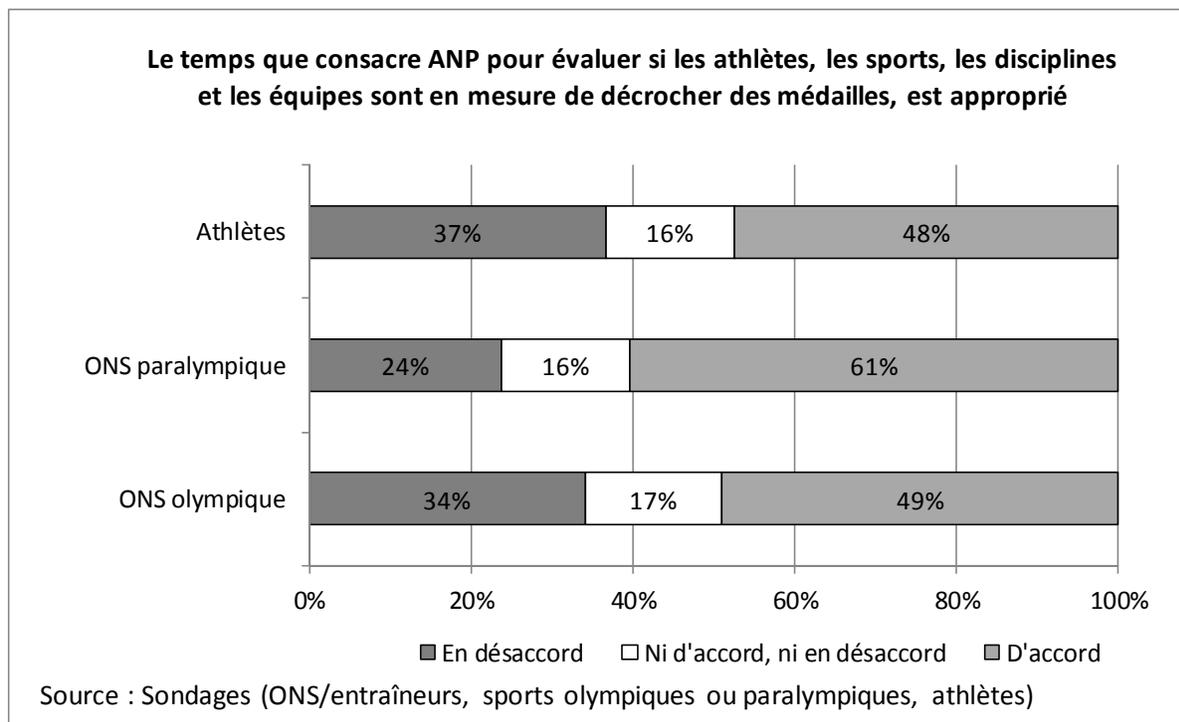
Principales observations

ANP doit reconnaître les différences entre les sports et les types de sports (sports d'équipe ou sports individuels; sports paralympiques ou sports olympiques) et en tenir compte dans la détermination du cadre temporel qui sert à évaluer les résultats.

Tandis qu'une majorité relative des ONS ou entraîneurs œuvrant dans des sports olympiques (49 %) sont d'accord pour dire que « le temps que consacre ANP pour évaluer les athlètes, les sports, les disciplines et les équipes qui sont en mesure de décrocher des médailles, est approprié », en proportion minoritaire, mais néanmoins considérable –c.-à-d. le tiers des répondants, les personnes interrogées sont en désaccord. Les ONS et les entraîneurs des sports paralympiques se sont révélés plus susceptibles d'être d'accord (61 %) que d'être en désaccord (24 %) avec cet énoncé. Les athlètes sont plus nombreux à être d'accord (48 %) qu'à se dire en désaccord (37 %) avec l'énoncé, même si le niveau d'adhésion n'est pas fort (voir la Figure 8).

Certaines personnes-ressources clés font observer qu'à l'heure actuelle, ce cadre temporel d'évaluation des résultats n'est pas approprié : l'échéance serait trop courte dans certains sports et peut-être trop longue dans d'autres. Dans l'ensemble, il ressort de ces observations qu'il faudrait que la mise en œuvre du cadre temporel d'évaluation prévoit plus de souplesse afin de tenir compte des différences entre les sports, de même que des différents besoins dans les sports individuels et dans les sports d'équipe.

Figure 8



c. Rendement d'ANP / efficacité des critères et du système de pondération

Principales observations

Les ONS, entraîneurs et athlètes qui se sont prêtés aux sondages appuient fortement le concept du recours à une agence se chargeant du sport de haut niveau, en dehors de Sport Canada, comme principal bailleur de fonds dans le contexte de l'approche de l'excellence ciblée. Toutefois, des préoccupations sont soulevées au sujet des risques de conflit d'intérêt qui se posent lorsqu'un organisme (ANP) qui se charge de communiquer des conseils au sujet des initiatives de sport de haut niveau se charge aussi de recommander les niveaux de financement pour la réalisation de ces initiatives.

Toutes sources de données confondues, nous constatons un fort appui pour l'initiative ANP comme agence indépendante de sport de haut niveau, de même que pour l'excellence ciblée comme approche de financement, dans le dessein d'atteindre des objectifs de sport de haut niveau. Dans les sondages, d'importantes proportions majoritaires de répondants (sports olympiques – 82 %, sports paralympiques – 84 %) sont en désaccord avec l'énoncé selon lequel il faudrait mettre fin au processus d'À nous le podium et intégrer le financement ciblé de l'excellence dans le Programme de soutien au sport de Sport Canada (sous la rubrique du financement pour le développement du sport). Les athlètes sont aussi majoritairement en désaccord avec cet énoncé (55 %). Toutefois, les répondants ayant participé au forum communautaire qui sont liés à des sports non ciblés se sont révélés plus susceptibles d'être d'accord avec cet énoncé. En effet, 80 % de ces répondants sont d'accord pour dire qu'il faudrait mettre fin à l'initiative À nous le podium et qu'il faudrait en outre intégrer le financement ciblé de l'excellence dans le Programme de soutien au sport de Sport Canada.

Selon les comptes rendus des personnes-ressources clés, les communications d'ANP avec les organisations sportives prennent diverses formes. Certains CSHN communiqueraient clairement un message selon lequel une recommandation de financement ne sera pas formulée si l'organisme n'applique pas leurs recommandations de changement de programme ou de personnel. Dans ce contexte, certaines personnes-ressources clés sont d'avis qu'ANP se trouve dans une situation de conflit d'intérêt réel ou perçu. Autrement dit, la situation est particulière car l'initiative ANP est le décideur de fait dans le contexte de l'attribution du financement (étant donné que Sport Canada n'a pas les capacités nécessaires, dans le domaine des sports de haut niveau, pour examiner les recommandations d'ANP sous un angle critique) et ANP offre néanmoins des conseils spécialisés aux ONS. De l'avis de certains ONS, si les conseils des CSHN ne sont pas appliqués, des mesures punitives d'ANP (comme de moindres niveaux de financement) peuvent s'ensuivre, au détriment de l'ONS. Les ONS ont ainsi l'impression qu'ils doivent mettre en œuvre les recommandations des CSHN, même si les intervenants de leurs organisations sportives ne sont pas d'accord avec lesdites recommandations

d. Compréhension des besoins des ONS par ANP (et le(s) CSHN)

Principales observations

La mesure dans laquelle les conseillers en sport de haut niveau (CSHN) comprennent les besoins des ONS varie en fonction des compétences particulières de chaque CSHN.

Des personnes-ressources clés affirment que le niveau de compréhension des ONS par ANP est fonction de la personnalité et des compétences du conseiller ou de la conseillère en sport de haut niveau. Tandis que certains CSHN sont tenus pour d'excellents membres de l'équipe, dont la contribution est précieuse et bienvenue, d'autres sont décrits comme « des directeurs de sport de haut niveau surnuméraires », autrement dit, des intervenants qui se plaisent à remettre en doute chacune des décisions de l'ONS.

Un répondant d'un ONS a expliqué se sentir comme un employé supervisé par trois patrons : son propre Conseil, ANP et Sport Canada. Il affirme que les intentions d'ANP sont bonnes et que la personne faisant fonction de CSHN est compétente, mais ajoute toutefois que les « incessantes exigences de rapports formels ou informels » alourdissent davantage les formalités administratives à accomplir, ce qui nuit aux autres capacités de l'ONS.

Par ailleurs, d'autres CSHN sont présentés comme des intervenants qui n'ont pas les compétences nécessaires pour évaluer les sports. Des répondants estiment que ces conseillers sont surtout des « gratte-papier » qui cherchent principalement à « cocher toutes les cases » et à « faire des vérifications », plutôt que de tenter de favoriser un partenariat utile pour le sport.

e. Compréhension des critères d'ANP et capacités de mise en application par les ONS

Principales observations

Les capacités de mise en application des critères d'ANP dans les ONS varient en fonction des capacités de chaque ONS comme organisation. Les ONS disposant de moindres capacités sont donc ceux qui éprouvent le plus de difficultés à satisfaire aux critères d'ANP. De plus, le temps consacré à la production des demandes par les dirigeants techniques des organismes sportifs réduit le temps disponible pour les programmes des athlètes. Enfin, le moment de la présentation des demandes constitue un défi pour bon nombre des ONS, compte tenu des calendriers sportifs.

Les avis des représentants des ONS sont partagés en ce qui concerne leurs capacités dans le contexte de la production des demandes de financement pour ANP : certains soutiennent qu'ils sont parvenus à compléter les demandes, tandis que d'autres font état de difficultés à ce chapitre. Des observations tirées des sondages (dont il a été question précédemment) soutiennent aussi ces constatations. Par ailleurs, selon un message largement transmis par les personnes interrogées, le temps consacré à la production des demandes fait en sorte que moins de temps est disponible pour l'entraînement et pour l'orientation technique. En particulier, un directeur du sport de haut niveau décrit la production de la demande comme un travail à plein temps qui se déroule en collaboration avec le directeur de l'équipe nationale sur une période de trois semaines. Par conséquent, pendant cette période, moins d'attention est portée à la programmation.

Un peu plus de la moitié des ONS ou entraîneurs des sports paralympiques signalent que les critères sont faciles à comprendre. Le tiers des répondants sont toutefois en désaccord avec cet énoncé. Les ONS et entraîneurs du domaine des sports olympiques sont d'avis semblable (plus de la moitié des répondants affirmant que les critères sont compréhensibles), mais de nouveau, dans une forte proportion minoritaire s'élevant au tiers, ces répondants sont en désaccord avec l'énoncé.

Il a été question de ce que le moment de présentation des demandes pose un problème à bon nombre des personnes interrogées, pour diverses raisons. Dans un cas précis, puisque la Fédération sportive internationale venait tout juste de modifier les règles de compétition, l'organisme de sport souhaitait observer de quelle façon la stratégie prévue se déploierait dans le contexte des nouvelles règles, avant de présenter sa demande. Néanmoins, l'échéancier d'ANP ne laissait pas le temps de prendre part à une compétition et ANP n'offrait aucune marge de manœuvre au chapitre du moment de la présentation de la demande. Par ailleurs, en ce qui concerne les années des Jeux olympiques et paralympiques, le moment de présentation des demandes se révèle particulièrement difficile pour les intervenants des sports paralympiques, qui disposent de moins de temps pour récupérer, à la suite des Jeux, avant de soumettre leur demande.

Les commentaires que les représentants d'ONS et les entraîneurs ont formulés dans le sondage appuient également ces observations.

Exigences de demande auprès d'ANP

7. Est-ce que les exigences de demande de financement ciblé de l'excellence que doivent respecter les bénéficiaires sont appropriées?

- a. Est-ce qu'il y a des dédoublements sur le plan des obligations de rendre compte que doivent respecter les ONS envers le Réseau des ISOP, ANP, Sport Canada ou le COC/CPC?
- b. Est-ce qu'ANP accepte la responsabilité des décisions qui sont prises au niveau des sports en fonction de ses recommandations?

Caractère opportun des exigences de demande de financement ciblé de l'excellence

Principales observations

Les exigences de demande assorties au processus de financement ciblé de l'excellence — notamment, les questions posées aux ONS et les efforts de réflexion qui en découlent — sont considérées comme appropriées. Les organismes de sport dont les capacités sont limitées mettent néanmoins en évidence les difficultés auxquelles ils ont été confrontés dans la production de ces demandes.

Les personnes-ressources clés sont généralement d'accord pour dire que le processus de demande est complet, rigoureux et factuel. Elles conviennent aussi que ce processus exigeait des organismes de sport qu'ils repèrent les données sous-jacentes et en rendent compte. Les ONS qui affirment ne pas disposer des capacités nécessaires pour ces tâches disent que la préparation de la demande a pris beaucoup de temps et d'énergie et qu'il s'agit d'un exercice laborieux et difficile qui représente un fardeau pour l'organisme.

Les deux tiers des ONS et des entraîneurs œuvrant dans la sphère des sports paralympiques (66 %) et un peu plus de la moitié des ONS ou entraîneurs œuvrant dans la sphère des sports olympiques (57 %) indiquent que les renseignements demandés sont raisonnables. Dans des proportions semblables, les répondants conviennent aussi que le processus de demande est raisonnable.

La possibilité d'une présentation de demande conjointe pour les sports olympiques et paralympiques fait l'objet d'avis partagés : certains perçoivent des avantages sur le plan des économies en temps, de même que les autres avantages subordonnés à l'intégration, tandis que d'autres soutiennent que les sports paralympiques sont susceptibles de recevoir moins d'attention si une présentation et une discussion des sports dans leurs versions paralympiques et olympiques se déroulent conjointement, lors de la même réunion.

a. Dédoublement des demandes/rapports

Principales observations

Il y a des dédoublements sur le plan des demandes à produire et des obligations de rendre des comptes auprès des partenaires de financement de Sport Canada, d'ANP, du COC/CPC et du Réseau des ISOP (suivant ce qui est pertinent). Les organismes de sport demandent que les bailleurs de fonds harmonisent leurs processus de demandes pour écourter autant que possible les périodes à consacrer à ces démarches, afin d'axer plutôt les efforts sur le soutien des résultats chez les athlètes.

Une majorité de personnes-ressources clés estiment qu'il y a des dédoublements sur le plan des demandes à produire et des obligations de rendre des comptes auprès des partenaires de financement : Sport Canada, ANP, le COC/CPC et le Réseau des ISOP. En particulier, les répondants du gouvernement et d'ANP sont d'avis qu'il y a des dédoublements des demandes et des rapports à produire pour le CFRS, le PAA et ANP. De plus, ils conviennent que les demandes d'information sont de plus en plus onéreuses et ils signalent que les organismes de sport préféreraient une structure unique pour la présentation des rapports.

Selon la plupart des représentants d'ONS, il y a des dédoublements sur le plan de l'information à présenter aux divers bailleurs de fonds. Ces répondants précisent que la préparation des multiples demandes prend beaucoup de temps, au détriment des résultats (l'attention est détournée des athlètes au profit de la seule rédaction de demandes de subvention). Les ONS demandent donc aux bailleurs de fonds d'harmoniser leurs exigences et ils se questionnent à savoir pourquoi il ne pourrait pas y avoir un seul compte rendu à produire pour l'ensemble des organismes subventionnaires — Sport Canada, ANP, le COC/CPC, signalant que la structure organisationnelle, la dotation en personnel et les renseignements financiers constituent des domaines particulièrement touchés par les recouvrements et chevauchements.

Les réponses découlant du sondage mené auprès des intervenants des sports olympiques soutiennent cette observation. En effet, plus des deux tiers (69 %) des personnes interrogées sont d'accord pour dire qu'il y a au moins des dédoublements dans une certaine mesure. Le niveau d'adhésion à cet énoncé est moins fort chez les ONS et entraîneurs des sports paralympiques, dont 47 % indiquent qu'il y avait des dédoublements dans une faible mesure et 40 %, qu'il y avait des dédoublements dans une certaine mesure.

Dans les provinces comprenant un programme de sport de haut niveau semblable à l'initiative ANP offert par l'entremise de l'ICS à l'échelon provincial, les ONS font état de chevauchements entre le processus de demande pour ce programme et le processus assorti à l'approche de l'excellence ciblée. En guise d'exemple, le représentant d'un ONS affirme que la même quantité d'information est exigée pour une subvention provinciale de 100 000 \$ et pour les deux millions de dollars consentis dans le cadre du programme de financement ciblé de l'excellence. À cet égard, il exprime de la frustration. Des représentants d'OPS intervenant à ce niveau des programmes ont aussi fait observer que l'ICS, le ministère provincial et ANP recueillent tous les mêmes données. Ces exigences se sont révélées très difficiles à satisfaire pour les OPS.

b. ANP accepte la responsabilité des décisions qui sont prises au niveau des sports en fonction de ses recommandations

Dans le cadre des sondages, une majorité relative des ONS et des entraîneurs de la sphère des sports olympiques (45 %), ainsi qu'une franche majorité des ONS et des entraîneurs de la sphère des sports paralympiques (58 %), sont d'accord pour dire qu'ANP accepte la responsabilité pour

les décisions prises par les ONS en fonction de ses recommandations. Fait intéressant, dans le cadre de cette question, les points de vue exprimés comptent très peu de réponses témoignant d'un fort niveau d'accord ou de désaccord avec l'énoncé.

Cependant, cette opinion au sujet de la responsabilité n'est pas partagée par certaines des personnes-ressources clés, qui font observer que si un sport n'atteint pas ses objectifs aux Jeux olympiques ou paralympiques, des changements de personnel se produiront au sein des ONS, sans que des effets d'importance semblable ne touchent les CSHN qui ont formulé les recommandations pour ce sport.

Frais administratifs et généraux d'ANP

8. Est-ce que les frais administratifs et généraux d'ANP (p. ex., les frais de déplacement) sont indiqués?

À l'heure actuelle, la proportion des frais de fonctionnement d'ANP est modeste par rapport au coûts globaux subordonnés au financement ciblé de l'excellence dans son ensemble (les frais de fonctionnement actuels s'élèvent à 2 millions de dollars, par rapport à 64 millions de dollars de financement ciblé de l'excellence).

De l'avis de certains, certaines dépenses des CSHN ne sont pas justifiées. Ces personnes s'interrogent notamment sur la pertinence des déplacements des CSHN à l'étranger, en vue d'observer des compétitions, tandis que les conseillers pourraient se contenter d'observer les athlètes dans leur localité ou dans les environs. Ceci dit, ANP justifie la nécessité de ces voyages à l'étranger en soulignant qu'il faut observer des compétitions dans le cadre de tournois. De plus, des personnes-ressources clés soulignent qu'ANP dispose d'un budget de création de liens avec les ONS, contrairement à Sport Canada, qui n'en a pas.

6. Observations : Possibilités et solutions de rechange

Autres approches pour améliorer les résultats des athlètes et le développement du système de SHN

9. Est-ce qu'il y a d'autres démarches possibles qu'il faudrait envisager pour améliorer les résultats des athlètes et améliorer le développement du système de SHN?

Si c'est le cas, quelles sont-elles?

- a. Quels sont les principaux avantages et inconvénients de ces approches?
- b. Comment ces approches sont-elles susceptibles d'influer sur le système de développement?

La structure de la présente section diffère de l'approche appliquée jusqu'ici dans le rapport. Cela vient du fait que les observations découlant des réponses aux questions de recherche ont conduit à des réflexions qui méritaient de faire l'objet de plus d'attention et d'un compte rendu détaillé.

Refonte ou révisions majeures de l'approche de l'excellence ciblée?

Principales observations

Même si les répondants appuient le financement ciblé de l'excellence comme moyen de parvenir à la réalisation du sport de haut niveau, l'approche actuelle d'excellence ciblée, telle qu'administrée par ANP, doit faire l'objet d'une refonte ou de révisions majeures. Dans l'ensemble, plus de la moitié des organismes représentant des sports olympiques, plus de la moitié des athlètes et près des trois quarts des personnes ayant participé au forum communautaire indiquent qu'il faudrait apporter des modifications au processus auquel recourt ANP pour recommander les sommes de financement ciblé de l'excellence qui sont allouées. Les organismes représentant des sports paralympiques appuient davantage l'approche actuelle d'excellence ciblée, moins du tiers de ces répondants recommandant une refonte ou des révisions d'importance.

Plus de la moitié (51 %) des ONS et entraîneurs des sports olympiques et plus de la moitié des athlètes (51 %) interrogés indiquent que le processus pour déterminer la recommandation des fonds de financement ciblé de l'excellence alloués pour un sport donné ne fonctionne pas bien et doit faire l'objet d'une refonte ou de révisions majeures. Comme nous l'avons aussi observé pour le précédent aspect à l'étude, les ONS et entraîneurs des sports paralympiques soutiennent davantage l'approche de l'excellence ciblée : plus de la moitié de ces répondants (55 %) sont en désaccord avec l'énoncé selon lequel l'approche de l'excellence ciblée doit faire l'objet d'une refonte et de révisions d'importance, tandis qu'un peu plus du tiers (31%) sont d'accord avec cet énoncé.

Au nombre des ONS œuvrant dans la sphère des sports olympiques, 48 % des représentants des organismes qui ont reçu du financement ciblé de l'excellence au cours des 10 dernières années (n=147) conviennent que l'actuelle approche de l'excellence ciblée n'est pas efficace et doit être

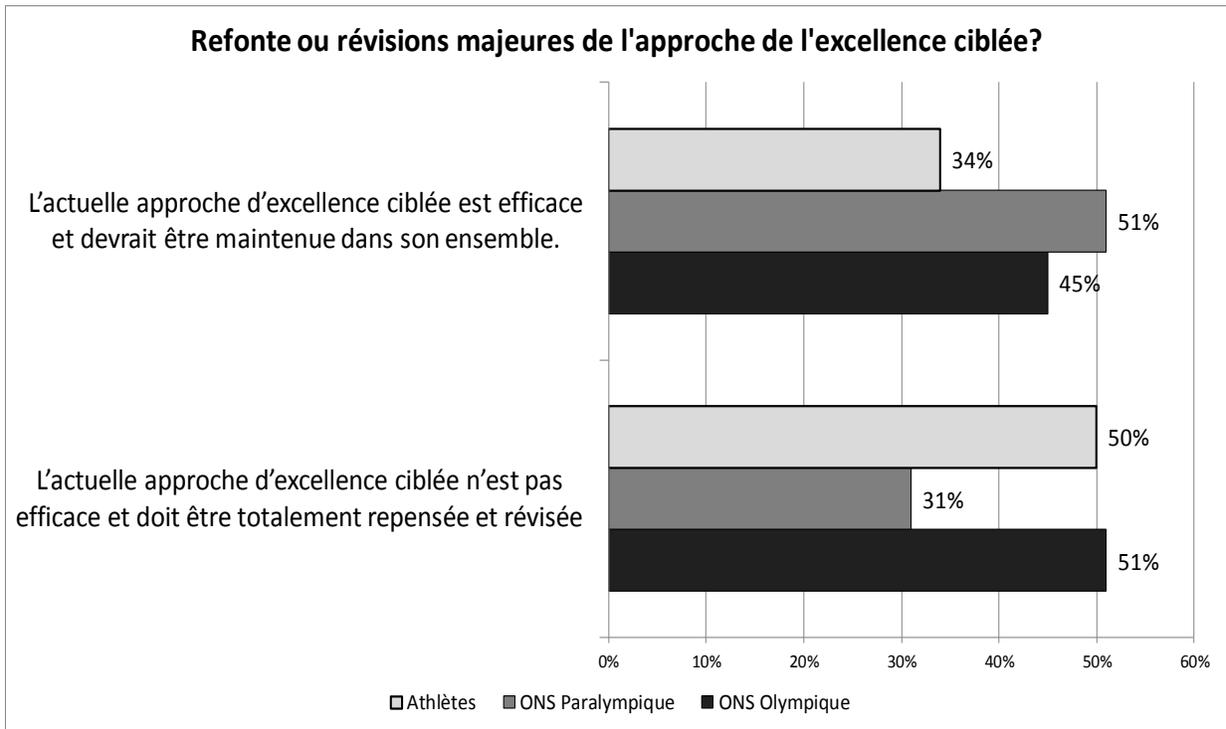
totalelement repensée et révisée, tandis que 62% des organismes n'ayant pas reçu de financement ciblé de l'excellence (n=13) sont d'accord. Toujours au chapitre des sports olympiques, 51 % des entraîneurs (n=110), 48 % des directeurs du sport de haut niveau (n=25) et 56 % des présidents/directeurs généraux (n=32) sont d'accord pour dire qu'il faudrait que l'approche fasse l'objet d'une refonte ou de révisions majeures.

Le nombre de répondants est beaucoup plus restreint dans les sports paralympiques (n=44), ce qui fait en sorte que les données réparties entre les sous-groupes de cette catégorie sont moins fiables⁶. Comme il en a été question, toutefois, plus de la moitié des répondants représentant ces sports sont en désaccord avec l'énoncé sur la nécessité de procéder à une refonte et à la révision de l'initiative.

Les opinions des ONS sont partagées au sujet de la question de savoir si l'actuelle approche de l'excellence ciblée est efficace et devrait être maintenue dans son ensemble. Au nombre des ONS et entraîneurs des sports olympiques qui ont pris part au sondage, 45 % sont d'accord avec cet énoncé, tandis que 44 % sont en désaccord avec l'énoncé voulant que l'approche soit efficace et doit être maintenue. Les ONS et entraîneurs des sports paralympiques se montrent plus favorables, plus de la moitié (51 %) des personnes interrogées se disant d'accord avec l'énoncé, tandis que le tiers (33 %) de ces répondants sont en désaccord avec l'énoncé, n'estimant pas que l'approche ciblée fonctionne bien. De plus, la moitié (50 %) des athlètes interrogés sont en désaccord avec l'énoncé à l'effet que l'approche de l'excellence ciblée est efficace. [Cette proportion d'athlètes (50 %) en désaccord avec l'énoncé voulant que l'excellence ciblée est efficace réunit des répondants qui ont bénéficié du financement ciblé de l'excellence recommandé par ANP – 49 % (n=123); de même que des athlètes qui n'ont pas bénéficié du financement ciblé de l'excellence recommandé par ANP ou qui ne savent pas s'ils en ont bénéficié —53 % (n=45).] Près de 72 % des répondants du Forum communautaire sont d'accord pour dire que des révisions doivent être apportées au processus d'ANP pour recommander les sommes de financement ciblé de l'excellence qui sont allouées. Ces observations (en dehors de celles provenant du forum communautaire) sont présentées dans la Figure 9.

⁶ Seulement trois répondants au sondage sur les 51 ONS des sports paralympiques représentés qui n'ont pas reçu de financement ciblé.

Figure 9



Il y a de forts appuis pour la mise en œuvre de l'approche de sport de haut niveau au moyen de l'excellence ciblée. En effet, moins du quart des représentants des sports olympiques (24 %) ou de sports paralympiques (23 %) et le tiers des athlètes (35 %) estiment qu'il faudrait accorder moins de financement ciblé de l'excellence et consacrer plus de financement aux initiatives axées sur la large participation.

Autres démarches possibles pour améliorer le développement du système sportif de haut niveau

Dans l'examen des autres approches possibles, les observations semblent s'articuler autour des axes suivants : 1) les niveaux et processus de financement du sport de haut niveau; 2) l'équilibre entre le financement du programme de développement du sport et le financement ciblé de l'excellence, de même que 3) des solutions de rechange s'axant sur le développement du système et 4) des solutions de rechange influant sur le système de développement. Ces observations sont présentées dans les quatre prochaines sections.

Autres démarches possibles pour améliorer le développement du système de sport de haut niveau – niveaux et processus de financement du sport de haut niveau

Principales observations

Les organismes de sport cherchent à obtenir une meilleure stabilité sur le plan de financement, qui est actuellement alloué au moyen d'allocations annuelles. L'adoption d'un financement pluriannuel est suggérée.

Selon des recommandations, les réductions de financement, lorsqu'elles s'appliquent, devraient se répartir sur de plus longues périodes, afin de permettre aux sports de s'adapter et si c'est possible, de se rétablir suite aux réductions.

Par ailleurs, les plafonds salariaux imposeraient des restrictions non réalistes dans le contexte des sports, qui ne parviendraient plus à attirer les meilleurs talents.

Enfin, les organismes sportifs demandent que soit porté plus d'intérêt aux athlètes et aux sports ayant le potentiel nécessaire pour progresser (et ils demandent qu'on consacre à ces athlètes et sports plus de ressources).

À l'heure actuelle, c'est sur une base annuelle que les organismes représentant des sports font une demande de financement ciblé de l'excellence et reçoivent les sommes. Une observation importante découlant de l'examen tient à ce que le financement ciblé de l'excellence annualisé, qui peut fluctuer énormément dans certains sports d'une année à l'autre, entraîne de l'instabilité. Les entrevues réalisées dans le secteur corporatif renforcent cette notion : les sociétés ne sont pas enclines à conclure des ententes de commandite à long terme auprès d'un ONS qui pourrait perdre son financement gouvernemental l'année suivante.

Dans le contexte du financement alloué pour une seule année, il peut être impossible d'attirer des entraîneurs de classe mondiale ou des directeurs du sport de haut niveau. Une majorité de représentants d'organisations et d'instituts de sport soulignent qu'un financement pluriannuel est nécessaire dans ce contexte. En particulier, ils font valoir qu'un financement pluriannuel ferait en sorte qu'il serait possible d'offrir la stabilité nécessaire pour maintenir en poste du personnel clé et pour permettre aux sports d'axer leurs efforts sur la mise en œuvre du programme sportif plutôt que sur la production de demandes de subventions. En réponse à une observation à l'effet que sans rapport annuel, ANP pourrait ne pas savoir comment les sports utilisent les fonds consentis par le gouvernement, des organismes de sport proposent l'adoption de mécanismes de surveillance continue, de même que l'adoption d'une série de conséquences dans l'éventualité où les résultats sont insuffisants. Par exemple, au R.-U., UK Sport exige que les ONS mettent à jour leurs profils en ligne suivant une autoévaluation s'attachant à 62 critères, selon une échelle de 12 points. Les ONS doivent aussi communiquer à UK Sport leurs progrès par rapport à des indicateurs de rendement clés.

En grandes majorités, les organisations sportives (87 % - sports olympiques, 89 % - sports paralympiques) et les athlètes (88 %) qui ont participé aux sondages sont d'accord pour dire qu'il faudrait prévoir plus de stabilité sur le plan du financement ciblé de l'excellence qui est recommandé par ANP.

Les personnes-ressources clés font observer que si des réductions de financement doivent être appliquées, il faudrait les répartir sur de plus longues périodes. Les représentants des sports observent aussi qu'ils ont besoin de plus de temps pour faire la démonstration des résultats à long terme, ajoutant que si les fonds disponibles ne suffisent pas à permettre cette démonstration, il faudrait envisager de réduire le nombre de sports ciblés. Les trois quarts des organismes des sports olympiques (75 %) et des proportions semblables d'organismes de sports paralympiques (72 %) et d'athlètes (79 %) soutiennent aussi que les réductions devraient s'appliquer sur une plus longue période.

Des personnes-ressources clés soulignent que les plafonds salariaux imposés pour certains postes entraînent des défis sur le plan de la capacité d'attirer « les meilleurs » candidats pour occuper ces postes. Même s'il ne fait aucun doute que le plafond salarial de Sport Canada n'est pas une véritable limite, dans la mesure où les organismes sportifs peuvent augmenter leurs propres revenus pour compléter le financement ciblé de l'excellence, dans la pratique, ce n'est pas possible. Nous avons entendu parler de sports dans le cadre desquels des initiatives de financement ont été abandonnées lorsque le financement ciblé de l'excellence a été lancé. Cet abandon provenait d'une question de capacités, car les administrateurs des sports ne disposent que de tant de temps à consacrer à des démarches de financement, et les rapports avec ANP — préparer les présentations annuelles et les divers rapports, donner suite aux demandes du CSHN — supposaient des efforts plus susceptibles d'être fructueux pour la production de résultats (des revenus pour le sport) que les efforts de recherche de financement commercial.

Une autre observation que formulent les personnes-ressources clés tient à la nécessité de veiller à ce que des ressources soient disponibles pour soutenir les sports et les athlètes ayant un potentiel, en vue de développer particulièrement des capacités de sport de haut niveau. Des athlètes suggèrent qu'il y ait plus de sommes disponibles pour adopter une approche semblable à celle qui est en vigueur en Australie : plus de fonds pour certains athlètes au sein d'un sport.

Équilibre entre le financement pour le développement du sport et le financement ciblé de l'excellence

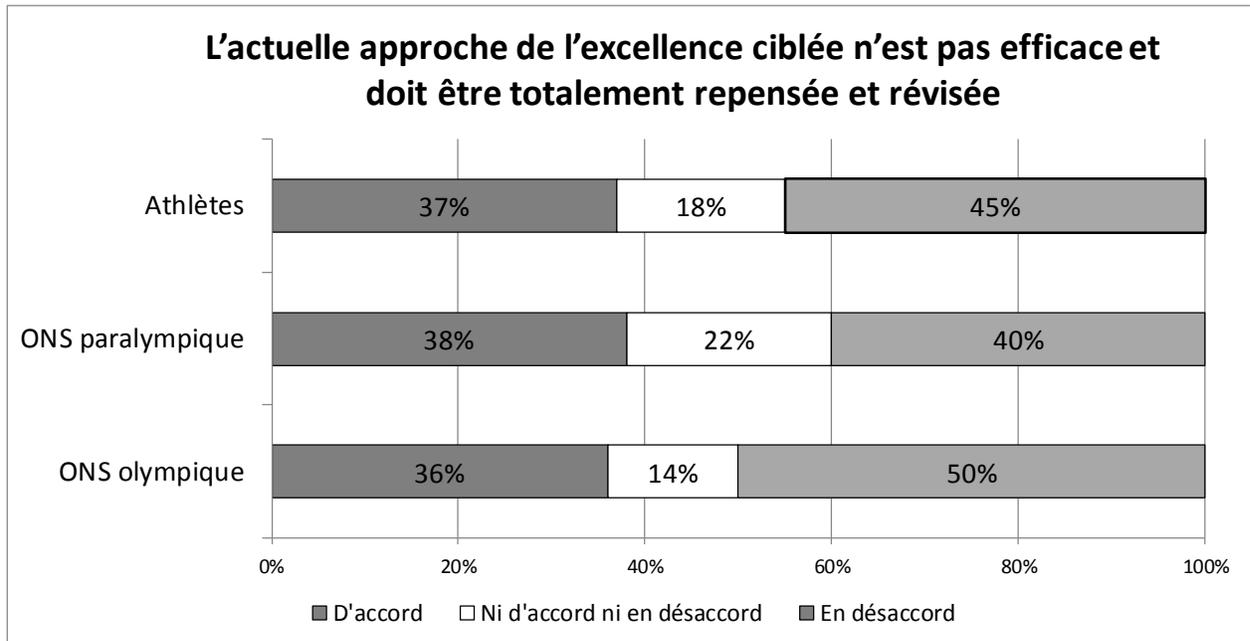
Principales observations

Selon des impressions répandues, l'équilibre à établir entre le financement pour l'excellence ciblée et le financement pour le développement du sport n'est pas au point à l'heure actuelle, car trop de sommes sont proportionnellement consacrées à l'approche de l'excellence ciblée. Dans une proportion de neuf sur dix, les répondants sont d'avis que le niveau de financement consacré au développement du sport est trop faible. Toutefois, les avis sont partagés au sujet de la question de savoir si le financement ciblé de l'excellence est trop élevé, trop faible ou à peu près correct. Un plus grand nombre d'ONS œuvrant dans la sphère des sports d'équipe que d'ONS des sports individuels estiment que le financement ciblé de l'excellence est trop faible. En outre, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à estimer que le financement ciblé de l'excellence est trop faible. Les fonds consacrés au développement du sport font en sorte qu'il est ardu d'établir un système de développement du sport de haut niveau qui soit viable.

Les répondants conviennent de façon générale que l'équilibre n'est pas au point entre les fonds qu'accorde Sport Canada à l'excellence ciblée et les fonds consacrés au développement du sport,

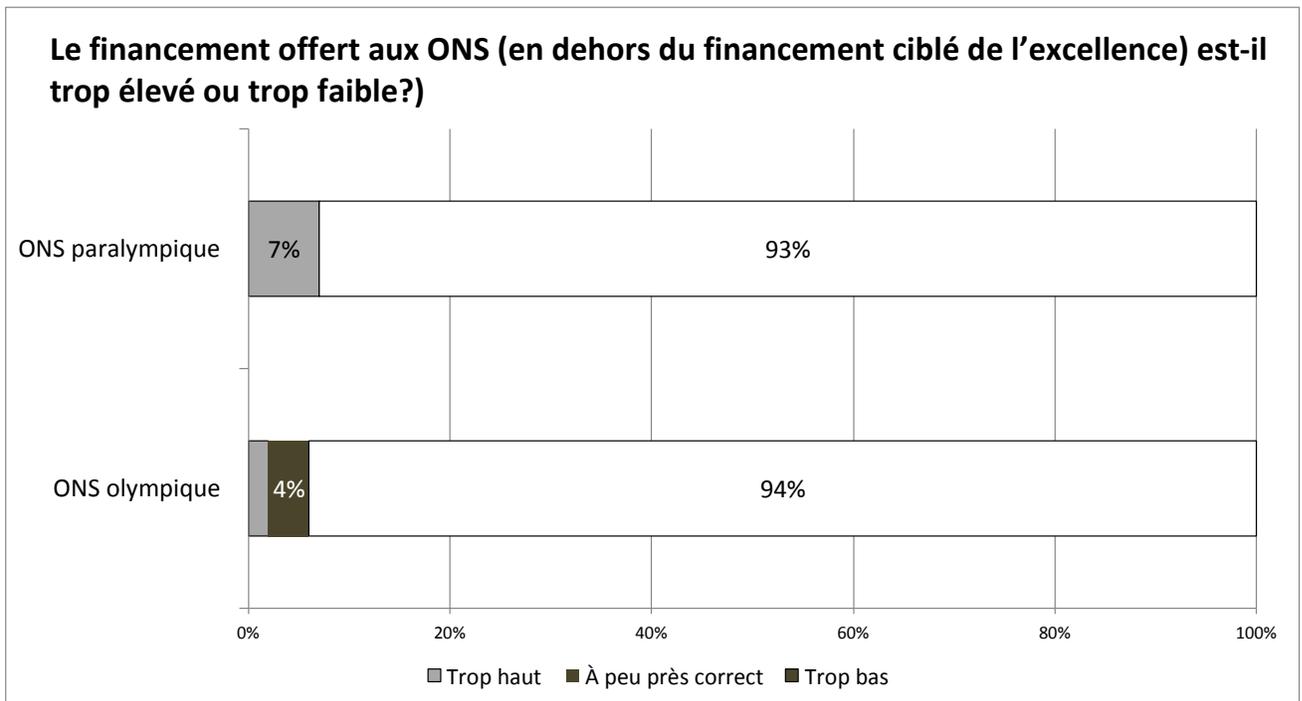
qui proviennent du Programme de soutien au sport. Les personnes-ressources clés interrogées soutiennent aussi cette observation en signalant que l'équilibre entre le financement du développement du sport et le financement ciblé de l'excellence est imparfait actuellement, car trop de sommes sont proportionnellement consacrées à l'approche de l'excellence ciblée. La moitié des organismes des sports olympiques (50 %), 45 % des athlètes et 40 % des organismes des sports paralympiques sont en désaccord avec l'énoncé selon lequel « Sport Canada assure un bon équilibre entre les fonds consacrés au développement du sport et les fonds ciblant l'excellence recommandés par À nous le podium ». Ce résultat est illustré dans la Figure 10.

Figure 10



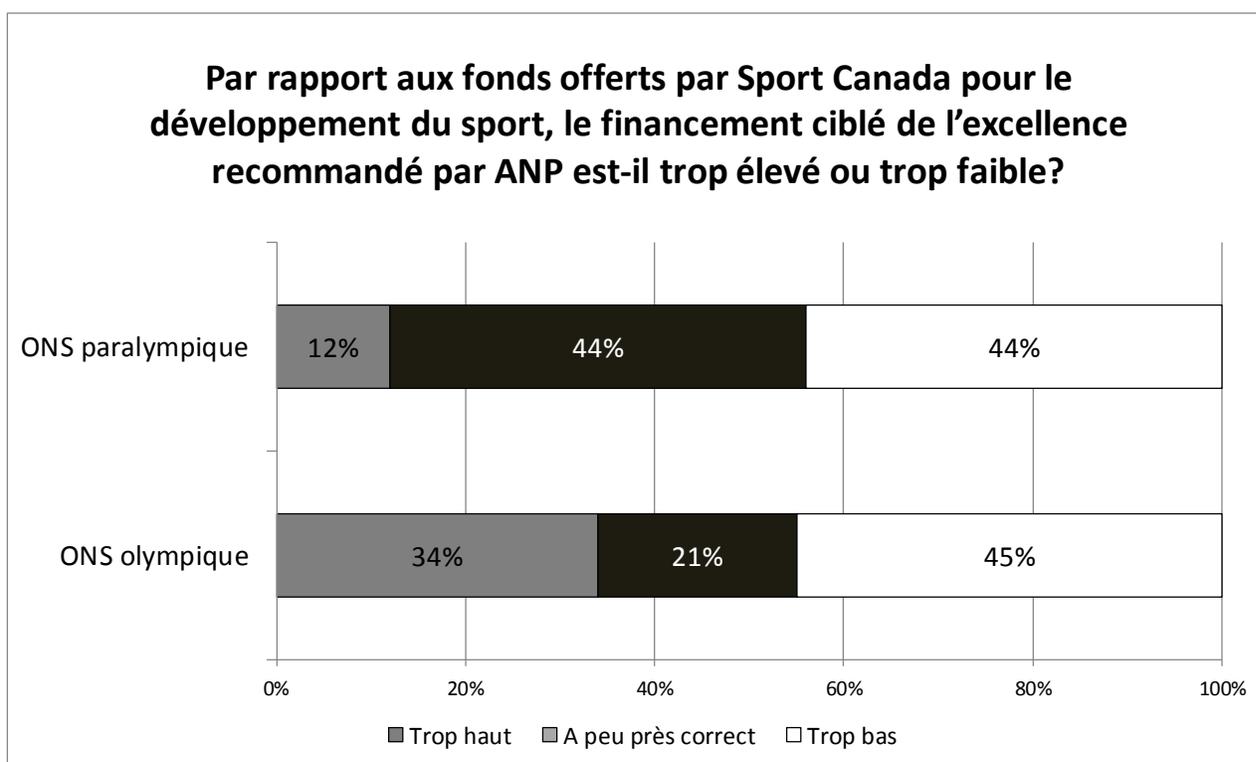
À la question de savoir si le financement consacré au développement du sport est trop élevé, trop faible ou à peu près correct, plus de 90 % des ONS des sports olympiques et paralympiques indiquent que le financement consacré au développement du sport est trop faible, comme le montre la Figure 11.

Figure 11



Ceci dit, des organismes du sport ont néanmoins présenté des points de vue divergents au sujet de la question de savoir si les niveaux de financement ciblé de l'excellence sont trop élevés ou trop faibles, 45 % des organismes représentant des sports olympiques affirment que le financement est trop faible pour permettre la réalisation des objectifs du programme (financement à peu près correct – 21 %, financement trop élevé – 34 %), tandis que 44 % des organismes représentant des sports paralympiques soulignent que le financement ciblé de l'excellence est trop faible (financement à peu près correct – 44 %, financement trop élevé – 12 %), comme l'indique la Figure 12.

Figure 12



Une répartition de ces observations en fonction des sports d'équipe et des sports individuels révèle que 60 % des représentants de sports d'équipe sont d'avis que le financement ciblé de l'excellence est trop faible (20 % - à peu près correct, 20 % - trop élevé), tandis que 40 % des représentants de sports individuels soulignent que le financement ciblé de l'excellence est trop faible (20 % - à peu près correct, 35 % - trop élevé, 5 % - ne sais pas). En ce qui concerne les sports paralympiques, le nombre de cas ne suffisait pas à soutenir cette analyse.

Une autre analyse des réponses des athlètes à cette question de sondage révèle que dans l'ensemble, 41 % des athlètes sont d'avis que le financement ciblé de l'excellence est trop faible (12 % - à peu près correct, 24 % - trop élevé, 23 % - ne sais pas). Fait intéressant, il y a une scission entre les hommes et les femmes pour cette question. En effet, près de la moitié (49 %) des répondantes estiment que le financement ciblé de l'excellence est trop faible, comparativement à un peu plus du tiers (35 %) des répondants⁷. Cela fait penser que les besoins des athlètes de sexe féminin ne sont pas satisfaits pour l'obtention des médailles dans le cadre du processus actuel de financement ciblé de l'excellence.

En particulier, les personnes-ressources clés expliquent que le financement consacré au développement du sport est insuffisant au développement d'un système adéquat de sport de haut niveau, c'est-à-dire un système de développement qui alimenterait la relève des athlètes déjà ciblés.

⁷Par rapport au financement du développement du sport, le financement ciblant l'excellence est : selon les hommes : 35 % - trop faible; 14 % - à peu près correct; 30 % - trop élevé; 22 % - ne sais pas; selon les femmes : 49 % - trop faible; 11 % - à peu près correct; 16 % - trop élevé; 24 % ne sais pas.

Autres démarches axées sur le développement du système

Principales observations

Selon les observations des répondants, l'accent d'ANP sur les résultats à court terme empêche les sports de développer un système de sport de haut niveau viable à longue échéance. Les organismes de sport demandent ainsi que des ressources soient consacrées au développement du système de sport de haut niveau, en outre des démarches distinctes d'approche ciblée.

En particulier, les organismes des sports demandent que Sport Canada favorise l'harmonisation du système en tirant parti du financement de développement du sport. Ils demandent en outre que les rôles et responsabilités de Sport Canada, d'ANP et de COC/CPC soient définis plus nettement afin d'établir clairement un chef de file du sport de haut niveau au Canada.

De plus, les répondants se penchent particulièrement sur le Réseau des ISOP, pour lequel il faudrait définir des normes de prestation uniformes à l'échelle des ICS. En particulier, les personnes interrogées soulignent que le Réseau doit être assorti de services abordables de sciences et de médecine du sport de grande qualité et qu'il doit par ailleurs recevoir un financement stable et prévisible.

Selon les personnes interrogées, les réductions considérables de financement des sports entraînent de mauvais résultats sportifs, qui désintéressent la population de ces sports. Dans une analogie avec le sport professionnel, des répondants rappellent que des ligues, pour protéger leurs images de marque, ne permettent pas au rendement de leurs équipes de s'abaisser en dessous d'un certain niveau. Le sport amateur ne jouit pas du même système de protection.

Les représentants d'ONS affirment qu'il leur est impossible de se concentrer sur les décisions qui entraîneraient des effets à long terme au chapitre du développement du système de sport de haut niveau dans leur sport ou encore, de financer ces décisions, car ANP exerce des pressions pour que les efforts soient ciblés sur les résultats à court terme. Les personnes-ressources clés disent donc qu'il faut consacrer des ressources au développement du système de sport de haut niveau, en dehors des efforts d'excellence ciblée. Ces personnes font aussi valoir que l'approche actuelle ne permet pas de bâtir un système viable de façon durable; qu'une orientation à plus long terme doit être adoptée; que les sports dépendent trop du financement de l'excellence ciblée; et que des sports sacrifient les résultats à long terme au profit de la réalisation des objectifs à court terme parce qu'ils n'ont simplement pas les ressources à investir dans une démarche à longue échéance.

Par exemple, dans un sport dont l'équipe nationale senior a reçu du financement lors de la première année d'un cycle de quatre ans, le financement a été réduit de moitié à la troisième année de cette période. Puisque cette année était celle des qualifications pour les Jeux olympiques et paralympiques, l'ONS a tenté de réduire les effets de la réduction du financement dans l'équipe senior. Toutefois, à cause de la réduction de financement, des fonds ont été retirés des sommes de l'équipe nationale junior. Compte tenu de ces effets, les athlètes de l'équipe junior ont dû financer eux-mêmes leur participation à un tournoi, dont les frais s'élevaient à 5 000 \$ par personne. Certains athlètes n'ont pas pu défrayer ces coûts et certains ont abandonné le sport.

Une observation clé découlant des entrevues a pour objet la nécessité que soient précisés les rôles et que le système soit mieux harmonisé. Des participants ont exposé la mesure dans laquelle ces

démarches pourraient contribuer au développement d'un véritable système de sport de haut niveau. L'objectif serait de veiller à ce que l'ensemble des organisations (Sport Canada, ANP, le COC/CPC, le Réseau des ISOP, les ONS/OMS et les OPTS) s'harmonisent en ce qui concerne la vision et les résultats souhaités. À l'heure actuelle, selon les comptes rendus des participants, ce n'est pas le cas. Les OPTS, dont le financement est principalement subordonné aux gouvernements provinciaux ou territoriaux, respectent les priorités de leurs gouvernements P-T respectifs sans nécessairement réaliser l'orientation de l'ONS.

On pourrait soutenir que la Politique canadienne du sport (PCS) offre cette vision. En effet, les objectifs stratégiques subordonnés aux questions de sport de haut niveau qui sont enchâssés dans la Politique abordent un certain nombre de lacunes définies dans le présent examen : les liens et partenariats entre les organisations sportives, les municipalités et gouvernements locaux et les établissements scolaires maximisent le développement des athlètes et entraîneurs; les partenaires d'accueil se conforment à une stratégie nationale coordonnée pour l'accueil d'événements sportifs internationaux; les principaux intervenants ont les capacités organisationnelles d'atteindre les objectifs du système; et les rôles et responsabilités sur le plan du système de sport de haut niveau sont clairement définis. Les observations provenant de notre examen cernent donc des mesures à prendre dans ces domaines de la Politique. Cela découle peut-être du fait que la PCS n'en est qu'à sa cinquième année sur une vision de 10 ans.

Selon des comptes rendus, Sport Canada pourrait améliorer l'harmonisation du système entre les ONS et les OPTS en exigeant des ONS qu'ils s'harmonisent avec les organismes P-T et en établissant cette exigence comme condition à respecter pour recevoir le financement pour le développement du sport. À l'heure actuelle, les représentants des OPTS sont frustrés du manque d'harmonisation et du manque de pression, de la part de Sport Canada, pour veiller à ce que les ONS s'engagent dans des efforts pour l'harmonisation du système.

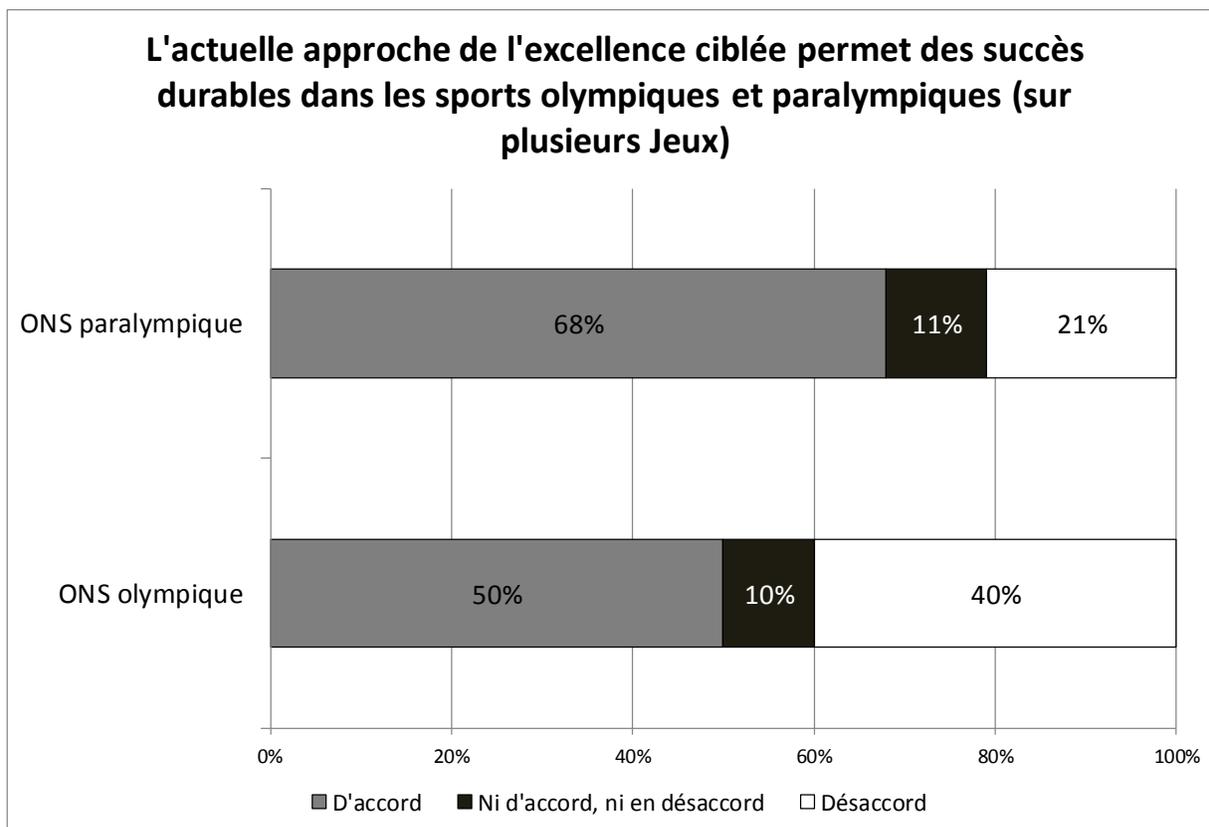
Chacun des membres du Réseau des ISOP relève d'un Conseil d'administration différent et reçoit une partie de son financement du gouvernement P-T selon la localisation de l'institut ou du centre. Les ONS font état d'une grande variabilité sur le plan des approches, des plans de financement et de l'accès aux programmes et services suivant les différents ICS/CSC, lesquels reflètent, dans chaque cas, les priorités de leurs partenaires financiers. Parce que les approches diffèrent entre les divers instituts ou centres, les organismes de sport doivent consacrer plus de temps à la négociation avec les ICS/CSC afin d'arriver à un niveau approprié de service pour chaque dollar dépensé. En outre, le ICS/CSC affirmant avoir reçu leur financement ciblé de l'excellence lorsque le premier trimestre de l'exercice était avancé ont adopté diverses approches pour gérer cet écart de financement, ce qui a forcé les ONS à naviguer dans ses contraintes et à s'adapter. Un certain nombre de personnes interrogées suggèrent que l'ensemble des ICS/CSC soient placés sous l'égide d'un seul Conseil d'administration ou encore, qu'ils soient alignés avec ANP suivant une relation hiérarchique.

Les personnes-ressources clés mettent en évidence la nécessité de préciser les rôles des quatre agences canadiennes œuvrant dans le domaine du sport de haut niveau : ANP, COC, CPC et Sport Canada. Comme il en a été question précédemment, il y a des chevauchements sur le plan de la présentation des demandes et rapports à ces divers organismes. Les personnes-ressources clés affirment que dans d'autres pays, il y a un organisme unique qui fait fonction de chef de file du sport de haut niveau. Au Canada, le chef de file en la matière n'est pas établi clairement et de l'avis de certains, il semblerait y avoir une compétition entre À nous le podium et le Comité olympique canadien pour jouer ce rôle.

Les avis des organismes des sports olympiques sont partagés en ce qui concerne la question de savoir si l'approche actuelle d'excellence ciblée permet des succès durables : la moitié (50 %) des ONS sont d'accord avec l'énoncé, mais une importante minorité (40 %) sont en désaccord. Par

contre, les représentants des sports paralympiques se montrent plus optimistes à propos de l'avenir. Près des deux tiers (68 %) de ces organismes estiment que l'approche actuelle d'excellence ciblée permet des succès durables. Les résultats sont illustrés dans la figure ci-dessous.

Figure 13



Les médias se sont prononcés sur les effets négatifs de la réduction du financement accordé à certains sports au chapitre de l'intérêt de la population pour ces sports, comme l'ont révélé des travaux de recherche sur les auditoires. Dans nos échanges avec les personnes-ressources, il a été question que des sports professionnels, comme la LNH, protègent la marque de sa ligue comme produit de qualité. À cette fin, la Ligue a conçu le processus de repêchage de façon à ce qu'aucune équipe ne se retrouve en dessous d'un certain niveau de performance. Une analogie est possible avec le système sportif. La qualité des résultats varie grandement d'une organisation sportive à l'autre. Cela joue sur les appuis de la population à l'égard du sport de haut niveau.

Autres démarches qui influent sur le système de développement

Principales observations

Le développement d'entraîneurs et de directeurs du sport de haut niveau canadiens de pointe, selon une approche tenant compte de l'équilibre entre les sexes, constituerait une autre démarche pour améliorer les résultats des athlètes.

La création d'un Réseau coopératif des ISOP qui fonctionnerait en collaboration plutôt que suivant une logique de concurrence et qui serait soutenu par un financement stable et prévisible est également tenue pour une autre démarche qui pourrait permettre l'amélioration des résultats des athlètes.

Selon de nombreuses personnes-ressources clés, le développement d'un système ayant pour objet le perfectionnement des directeurs du sport de haut niveau et des entraîneurs locaux (c.-à-d. de directeurs et d'entraîneurs canadiens) constituerait une autre démarche susceptible d'améliorer le développement du système du sport de haut niveau et les résultats des athlètes. Les organismes sportifs disent qu'ANP leur demande d'aller chercher le « meilleur » entraîneur, ce qui se traduit dans bien des cas par des démarches à l'étranger pour embaucher quelqu'un ayant les compétences et le bilan qui satisfont à ces exigences d'ANP. Si un entraîneur d'origine étrangère peut apporter des compétences nécessaires dans un sport pour atteindre le niveau de performance supérieur, cette personne arrive aussi avec son expérience de développement sportif dans son pays d'origine, sans renforcer l'approche canadienne. Les personnes-ressources clés soutiennent que le Canada doit développer ses propres entraîneurs et DSHN de pointe, lesquels, parce qu'ils sont Canadiens, afficheraient un niveau de loyauté, de fierté et d'engagement dans le contexte des résultats et du rendement des athlètes qui l'emporterait nettement sur celui qu'affiche un entraîneur de l'étranger.

Un autre effet indésirable de l'approche selon laquelle il faut aller chercher le meilleur entraîneur possible découlerait du peu d'attention que l'on porte à l'équilibre entre les sexes. Le développement de nos entraîneurs et DSHN d'origine canadienne nous permettra de veiller à un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes occupant ces postes.

De plus, la structure de financement annuel à court terme fait en sorte qu'il est difficile d'attirer et de maintenir en poste des entraîneurs de classe mondiale dans des postes à plein temps. Certains organismes retiennent les services d'entraîneurs à temps partiel qui habitent dans un autre pays — les athlètes vont travailler avec eux à l'étranger — pour éviter le défi supplémentaire que suppose la gestion d'un déménagement en vue d'un établissement qui pourrait se révéler de courte durée au pays.

Comme il en a été question, d'autres approches d'amélioration des résultats des athlètes pourraient passer par le Réseau d'ISOP, au moyen de normes de prestation uniformes, de services abordables de sciences et de médecine du sport de grande qualité et d'un financement stable et prévisible. Les ICS/CSC ont l'occasion de voir à ce que leur fonctionnement s'axe davantage sur la coopération. À l'heure actuelle, il semble y avoir des concurrences entre les sports et entre les groupes d'entraînement dans les sports. De plus, selon le soutien que les ICS/CSC obtiennent, le coût des services qu'ils offrent aux ONS peut varier d'un bout à l'autre du pays.

Autres démarches – approches privilégiées dans d’autres secteurs de compétence

Grâce à une analyse des documents, site Web et écrits, nous sommes parvenus à cerner certaines des pratiques exemplaires mises en application dans d’autres secteurs de compétence qui misent aussi sur des systèmes semblables d’excellence ciblée. Sport Canada peut prendre connaissance de ces approches, qui sont autant de démarches qui pourraient être mises en œuvre au Canada. Voici certaines de ces démarches :

- *Financement (pluriannuel) à plus long terme* – En Allemagne, les fédérations sportives nationales reçoivent des niveaux de financement garantis pour chaque cycle de quatre ans (conduisant aux Jeux olympiques/paralympiques) (p. ex., 2013-2016). C’est le gouvernement allemand qui attribue le financement selon les recommandations de la Confédération allemande du sport olympique (DOSB). Il s’agit d’arrangements semblables à la relation ANP/Sport Canada. En France également, une discipline peut recevoir un statut de « sport de haut niveau » (et le soutien financier correspondant) pour la durée d’un cycle de quatre ans.
- *Accent sur un moins grand nombre de sports ciblés* – À la suite des Jeux olympiques et paralympiques de 2012, la Nouvelle-Zélande a décidé que son agence du sport de haut niveau, HPSNZ, accorderait des investissements plus soutenus dans un nombre restreint de sports s’accompagnant de possibilités concrètes de médailles aux Jeux olympique d’été et d’hiver. Cette décision a entraîné le financement intensif de 10 à 12 sports aux trois paliers, tant dans la sphère olympique que paralympique, de même que la désignation d’un sport non olympique ou paralympique (le netball) qui revêt une importance nationale.
- *Injection d’une plus forte proportion de fonds dans l’approche de l’excellence ciblée* — En 2014-2015, l’Australie a consacré 120 millions de dollars chaque année à la mise en œuvre de programmes s’harmonisant avec les cibles prévues dans son plan *Winning Edge*, qui est administré au moyen d’un nouveau modèle de financement et de responsabilité. En particulier, *Winning Edge* est le plan de l’Australie sur 10 ans. L’objectif du plan : améliorer les résultats actuels, de classe mondiale, pour qu’ils deviennent les meilleurs résultats au monde. Les investissements sont consacrés en priorité aux sports qui ont fait la démonstration qu’ils s’accompagnent des meilleures chances de réussite à court, moyen et long termes et aux sports subordonnés aux capacités de mise en œuvre. Autrement dit, ce plan cible des investissements financiers.
- *Utilisation d’un système en ligne pour recueillir des données provenant des organisations sportives, qui peuvent elles-mêmes enrichir la base de données* – UK Sport, l’agence de sport de haut niveau au Royaume-Uni, finance les sports sur une base annuelle, compte tenu de l’imprévisibilité des revenus des loteries. Toutefois, l’agence exige des organismes de sport qu’ils entreprennent et communiquent une autoévaluation s’attachant à 62 critères, selon une échelle de 12 points. Les organismes doivent aussi communiquer à UK Sport leurs progrès par rapport à des indicateurs de rendement clés. Ce mécanisme, qu’ont donné en exemple certaines de nos personnes-ressources clés, réduirait la quantité de rapports sur papier à produire. Certaines données de base, par exemple sur la dotation en personnel et la structure organisationnelle, sont déjà versées dans le formulaire en ligne au moyen duquel les organismes réalisent leurs évaluations.



- *Financement lié à la régie et aux normes des ONS* – Un certain nombre de pays ont établi des normes de régie pour les organisations sportives. Par exemple, au R.-U., le Conseil d'administration de l'organisme de sport doit se composer de 25 % de membres indépendants. De plus, une cible de représentation des femmes dans les Conseils, établie à 25 %, doit être atteinte en 2017. Par ailleurs, en 2013, l'Australie a demandé aux sept sports recevant les plus hauts niveaux de financement de satisfaire à ses principes obligatoires de la régie des sports, faute de quoi il y aurait des répercussions sur le plan du financement accordé. D'autres sports ont été ajoutés depuis. Voici certains aspects de ces principes directeurs de régie : le Conseil d'administration doit entreprendre une évaluation annuelle de son rendement, et l'évaluation doit faire appel aux apports d'une instance externe, et le Conseil doit prévoir une participation des femmes s'élevant à 40 % des membres. L'Australie exige aussi que les ONS et les instances qui en font partie (des organisations sportives étatiques et territoriales) travaillent de façon cohésive, en adhérant à un plan stratégique pour le sport dans l'ensemble du pays. Enfin, en France, le gouvernement exerce une très forte influence sur les fédérations sportives, qui sont soumises à un régime réglementaire.
- *Aide aux athlètes selon les besoins; du financement n'est pas accordé aux athlètes de haut niveau qui ont des commandites ou d'autres revenus supérieurs à un certain seuil* – Les athlètes du R.-U. perdent le financement de soutien aux athlètes au-delà d'un certain seuil de revenu (£ 65 163), une livre à la fois. Ce système permet aux athlètes de recevoir des sommes provenant de commandites, de prix ou de revenus avant qu'il n'y ait des effets sur le plan de la somme d'aide aux athlètes à laquelle ils ont droit.
- *Développement des entraîneurs de pointe et des chefs de file techniques au sein de l'agence nationale de sport de haut niveau* – Le leadership subordonné aux programmes d'entraîneurs et de dirigeants techniques de pointe est conceptualisé, appliqué et même enchâssé dans l'organisation du sport de haut niveau du pays, en dehors des efforts de développement des entraîneurs communautaires. Cette structure de développement est adoptée en Nouvelle-Zélande (HPSNZ), au R.-U. (UK Sport), en Australie (AIS) et en Allemagne (DOSB). La Nouvelle-Zélande, le R.-U. et l'Australie disposent d'agences responsables du développement du sport communautaire. La France dispose aussi de diverses institutions du sport, dont l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance, qui se charge de la formation, de la recherche et du développement pour le système, en plus de trois écoles spécialisées de sport.
- De plus, le R.-U. voit au fonctionnement d'un programme de chefs de file internationaux qui vise à soutenir les Britanniques dans leur prise de positions dans les Conseils et Comités des Fédérations.

Accent sur la ProchaineGén et sur l'accès au podium

10. À l'heure actuelle, une initiative en cours vise à cibler la prochaine génération d'athlètes de haut niveau (ProchaineGén) qui sont susceptibles de monter sur le podium dans cinq à huit ans. Est-ce que l'approche actuelle est susceptible d'entraîner des résultats assortis de médailles dans les délais prévus? Quelles seraient les autres démarches possibles?

Principales observations

Au moment de la collecte de la plus grande part des données ayant servi à l'élaboration du présent examen, les investissements prévus par le gouvernement du Canada pour la prochaine génération d'athlètes n'avaient pas encore été déployés. Néanmoins, les répondants des sondages et des entrevues sont d'accord avec le principe d'une approche misant sur l'utilisation de plus de ressources, plus tôt, dans le système de développement, comparativement à ce qui se fait actuellement. Les organismes de sport et les ICS/CSC préviennent toutefois qu'il ne faut pas recourir à l'approche ciblée actuelle auprès des jeunes athlètes au début de leur développement. Une approche favorisant un accent sur des groupes d'entraînement et sur de plus grand nombre d'athlètes est plutôt recommandée.

Les investissements ciblant la prochaine génération d'athlètes ont été abordés dans le Budget 2015 (en avril) lorsqu'il a été question que :

« Le Plan d'action économique de 2015 propose d'accorder jusqu'à 20 millions de dollars sur quatre ans, à compter de 2016-2017, pour venir en aide aux athlètes olympiques et paralympiques du Canada; montant que devra également verser le secteur privé. On utiliserait ce financement pour ajouter des entraîneurs, améliorer les régimes de formation des athlètes et investir dans les services de science sportive et de médecine sportive pour les athlètes élités émergents. Cet investissement permettra d'offrir un soutien continu à la prochaine génération d'athlètes d'élite qu'une période de cinq à huit ans sépare d'une possible médaille remportée à des Jeux olympiques ou paralympiques. »⁸

En général, les athlètes sont favorables au concept d'offrir du soutien aux premières étapes du système de développement, même si certains font observer que l'échéancier de cinq à huit ans pourrait devoir être rajusté selon le sport.

Au moment de la réalisation des entrevues, les fonds assortis au programme fédéral n'étaient pas encore disponibles, compte tenu de la restriction prévoyant dans le budget que le secteur privé devrait égaler l'investissement fédéral. En octobre 2016, le Comité olympique canadien a annoncé que 16 millions de dollars avaient été engagés en financement de contrepartie dans le secteur privé, même s'il s'agissait en fait du prolongement d'un engagement existant à l'égard du

⁸ Gouvernement du Canada : 2015; Budget 2015. <http://www.budget.gc.ca/2015/docs/plan/ch4-2-fra.html> Consulté en décembre 2016

financement du sport de haut niveau par l'entremise d'ANP, sur une période de quatre ans. De l'avis de certains, ANP serait intervenu prématurément dans sa promotion et sa mise en œuvre, avec certains ICS/CSC, en associant le nom ProchainGén aux ressources internes, plutôt que d'évoquer les fonds du gouvernement fédéral, assortis d'investissements du secteur privé. C'est peut-être ce qui a entraîné cette confusion.

La plupart des personnes-ressources clés sont d'accord pour dire que l'approche actuelle de financement ciblé de l'excellence, qui s'adresse à un nombre d'athlètes limité, ne fonctionnerait pas auprès des jeunes athlètes qu'une période de cinq à huit ans sépare du podium. Selon leurs réflexions au sujet de bon nombre de sports, les athlètes si jeunes sont imprévisibles, compte tenu de leur stade de développement, et tandis que certains athlètes ciblés pourraient monter sur le podium un jour, d'autres athlètes également ciblés pourraient avoir quitté le sport entre temps. Les personnes-ressources clés nous mettent en garde contre une approche qui supposerait l'appui de deux ou trois athlètes ciblés dans un groupe d'entraînement. Selon eux, il serait plus opportun de financer le fonctionnement de l'ensemble du groupe d'entraînement. De plus, certains ont affirmé que l'échéancier ne devrait pas compter de cinq à huit ans. Il faudrait au contraire prévoir un échéancier souple qui tiendrait compte des exigences de développement des différents sports. Dans certains cas, l'échéancier pourrait compter jusqu'à 12 ans, mais il pourrait aussi s'assortir de cibles à plus court terme pour les athlètes des sports paralympiques.

Néanmoins, le message général émanant des interventions des personnes-ressources clés s'articule autour d'un thème qui sous-tend l'ensemble de l'examen : des investissements sont nécessaires à la base, au début de la démarche de développement, en outre des efforts liés à l'approche ciblée, au sommet. Certains estiment que ce concept s'attache au développement du système sportif et n'englobe pas nécessairement les efforts au niveau communautaire. L'accent serait plutôt mis sur le développement des athlètes et entraîneurs du sport de haut niveau, avec le soutien du personnel des sciences et de la médecine du sport. Des ressources consacrées au développement du système sportif permettraient d'enrichir les capacités au sein des organisations sportives, ce qui créerait un environnement d'entraînement positif, tout en permettant de développer des entraîneurs canadiens et du personnel de SSMS de haut niveau et en élargissant la portée et le rayonnement des services spécialisés dans le système.

Les personnes-ressources clés, les représentants d'ONS et les entraîneurs appuient entièrement ce genre d'approche. En effet, 87 % des représentants des sports olympiques, 86 % des représentants des sports paralympiques et les deux tiers des athlètes (66 %) interrogés affirment qu'un accent sur la prochaine génération d'athlètes de haut niveau est susceptible d'augmenter le bassin d'éventuels médaillés. Les athlètes se sont révélés moins favorables à un accent sur les athlètes de la ProchainGén lorsque la question fait appel au libellé suivant : « Si des modifications devaient être apportées au processus qu'utilise À nous le podium pour recommander le financement ciblé de l'excellence ». Dans ces cas-là, un peu moins de la moitié (46 %) des athlètes sont d'accord avec l'énoncé voulant qu'il conviendrait de cibler davantage les athlètes de haut niveau de la prochaine génération (ProchainGén) qui ont le potentiel de monter sur le podium dans un délai de 5 à 8 ans, tandis que le tiers (33 %) sont en désaccord avec l'énoncé. Il est possible que dans cette formulation, les athlètes aient perçu que leur soutien financier actuel serait menacé et qu'ils aient, dans ce contexte, répondu avec plus de prudence à la question.

7. Résumé et conclusions

Le financement ciblé de l'excellence a contribué à produire des résultats dans un contexte de plus en plus compétitif

Au cours des 20 dernières années, il y a eu un accroissement considérable des sommes qu'affecte Sport Canada au sport de haut niveau. Depuis le lancement du financement ciblé de l'excellence, avant les Jeux de Vancouver, les sports qui reçoivent du financement ciblé de l'excellence récoltent de plus grandes proportions des médailles aux Jeux olympiques et paralympiques et aux Championnats mondiaux. Les sports faisant l'objet des plus forts niveaux de financement ciblé de l'excellence ont aussi permis de récolter les plus fortes proportions de médailles au cours des plus récents cycles de quatre ans.

Les sommes de financement ciblé de l'excellence subordonnées à chaque médaille obtenue aux Jeux olympiques et paralympiques sont relativement stables depuis les deux plus récents cycles de quatre ans, s'établissant respectivement autour de 5 millions de dollars et de 2 millions de dollars pour les sports olympiques d'été et d'hiver, et autour de 0,75 million de dollars et de 0,5 million de dollar pour les sports paralympiques d'été et d'hiver.

Toutefois, sur une plus longue échéance, le coût associé à l'obtention de médailles s'est grandement accru, tandis que les sommes de financement consenties se sont accrues également. En particulier, la somme de financement consenti par médaille gagnée aux Jeux olympiques d'hiver et d'été a près de doublé au cours des deux périodes de dix ans qui ont précédé et suivi l'adoption du financement ciblé de l'excellence. En ce qui concerne les médailles obtenues aux Jeux paralympiques, les augmentations proportionnelles du financement antérieur et postérieur au lancement de l'approche de l'excellence ciblée sont encore plus importantes, même si les sommes consenties sont beaucoup moins considérables lorsqu'il est question des médailles et sports paralympiques.

L'approche de l'excellence ciblée a eu des effets positifs sur les sports et athlètes ciblés; toutefois, les sports et athlètes non ciblés se sentent exclus

En grande majorité, tous horizons confondus, les participants de l'examen conviennent que le financement ciblé de l'excellence a permis d'atteindre ses principaux objectifs, y compris en ce qui concerne des résultats assortis de médailles aux Jeux olympiques et paralympiques et aux Championnats mondiaux, la mise en place d'un système d'entraîneurs de pointe et le soutien des athlètes au moyen de programmes ciblés pour les athlètes ayant le potentiel de monter sur le podium.

Selon un fort consensus chez les athlètes ciblés, le financement ciblé de l'excellence leur a permis d'améliorer leurs résultats et les résultats des autres athlètes participant aux Jeux olympiques et paralympiques et aux Championnats mondiaux. Les athlètes ayant tiré parti du financement ciblé de l'excellence formulent aussi des opinions positives au sujet de la mesure dans laquelle le financement a permis à leurs ONS d'offrir des programmes et services améliorés de haut niveau, en particulier, de soutenir la participation à des compétitions internationales, d'offrir des services de sciences et de médecine du sport, de voir à la disponibilité d'entraîneurs de haut niveau et de

veiller à l'accès à des environnements d'entraînement, à des installations de compétition et à des camps d'entraînement.

Tandis que les avantages que retirent de l'approche de l'excellence ciblée les athlètes ciblés sont clairs, bon nombre des athlètes non ciblés qui n'ont pas tiré parti du financement ciblé de l'excellence se sentent exclus. Selon un consensus entre les participants de l'examen, sans financement ciblé de l'excellence, le développement des athlètes et des sports non ciblés est extrêmement laborieux. Ces athlètes n'ont pas accès aux programmes et services nécessaires aux succès sur la scène internationale. Les athlètes, les ONS et d'autres intervenants affirment que le financement consacré au développement du sport (en dehors du financement ciblé) ne permet pas aux ONS d'offrir des programmes et services améliorés de haut niveau nécessaires au développement des athlètes et aux succès internationaux.

De plus, les athlètes non ciblés connaissent des difficultés financières. Par exemple, ils doivent souvent financer eux-mêmes leur participation aux compétitions et parfois, ils sont incapables de poursuivre leur parcours dans un sport de haut niveau, compte tenu des coûts. Au nombre des effets négatifs découlant d'une perte de financement, figurent des problèmes psychologiques et des stress physiques, p. ex., une blessure qui peut prendre plus de temps à guérir, étant donné qu'il y a peu ou pas de services en sciences du sport ou en médecine sportive.

Les succès sur la scène internationale coûtent de plus en plus cher

Les sommes de financement que consacre au sport de haut niveau le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire de Sport Canada, se sont considérablement accrues au cours des 20 dernières années. En effet, ces sommes sont désormais près de trois fois plus importantes pour les Jeux olympiques d'été et d'hiver et l'augmentation du financement consenti est proportionnellement encore plus importante pour les sports paralympiques. Le lancement du financement ciblé de l'excellence pour soutenir l'obtention de résultats assortis de médailles aux Jeux de Vancouver a accéléré cet accroissement du financement accordé au sport de haut niveau.

Tandis que le financement du gouvernement du Canada accordé aux sports de haut niveau s'est accru, le coût subordonné à l'obtention d'une médaille aux Jeux olympiques et paralympiques s'est aussi grandement accru. Dans le domaine des sports olympiques, les sommes de financement consenties par médaille gagnée ont presque doublé entre les Jeux de Sydney et ceux de Rio, en ce qui concerne les sports d'été, et entre les Jeux de Salt Lake City et ceux de Sotchi, en ce qui concerne les sports d'hiver. Dans le domaine des sports paralympiques, les sommes de financement consenties par médaille remportée se sont accrues encore davantage proportionnellement, même si les sommes dépensées par médaille dans un sport paralympique demeurent beaucoup moins élevées.

Les ONS, les athlètes, les spécialistes et d'autres intervenants ont cerné plusieurs facteurs qui ont accru la difficulté et les coûts qui accompagnent l'accès aux podiums des compétitions internationales. Ces facteurs comprennent notamment une profondeur accrue, car de plus en plus d'athlètes satisfont aux normes internationales et concourent sur la scène internationale. De plus, les pays sont plus nombreux à investir plus d'argent dans le sport de haut niveau, y compris des sommes ciblant les succès internationaux. Enfin, l'accroissement des coûts touche aussi aux services de développement et de soutien des athlètes, comme les frais d'entraîneur, d'entraînement et de participation aux compétitions internationales.

Dans un examen récent, SPLISS (Sport Policies Leading to International Sporting Success), un réseau international de recherche sur les sports, a constaté que les pays qui ont le plus de succès sont ceux qui consacrent les sommes les plus importantes aux sports de haut niveau. Ceci dit, les sommes d'argent ne sont pas les seuls déterminants de la réussite : la façon dont l'argent est dépensé est cruciale. Certains pays, comme l'Australie, la France, le Japon et les Pays-Bas, sont plus efficaces en ce qui concerne la mesure dans laquelle les sommes consacrées pour le sport de haut niveau se traduisent en médailles. Dans ce registre, SPLISS mentionne le Royaume-Uni, qui est un pays qui fait des investissements stratégiques de deniers publics pour optimiser les résultats des athlètes aux grands événements internationaux. En outre des médailles récoltées, UK Sport mesure le succès en fonction du nombre de médaillés et de la qualité des systèmes et processus établis pour reconnaître et soutenir les athlètes les plus prometteurs au pays pour accéder au podium dans l'avenir.

Dans les milieux des sports de haut niveau, il y a de forts appuis pour l'approche de l'excellence ciblée et pour À nous le podium comme agence indépendante

Dans les milieux des sports de haut niveau, il y a de forts appuis pour la mise en œuvre de l'approche de l'excellence ciblée comme moyen d'attribuer des fonds pour l'atteinte des objectifs canadiens au chapitre du sport de haut niveau. De plus, selon un consensus, À nous le podium est utile dans ses fonctions d'organisme indépendant qui fait des analyses et des recommandations au sujet du financement du sport de haut niveau. Ce sont seulement quelques organisations sportives olympiques et paralympiques et le quart environ des athlètes qui estiment qu'il faudrait mettre fin au processus de l'initiative d'À nous le podium et que par exemple, l'ensemble du financement ciblé de l'excellence devrait être intégré dans le Programme de soutien au sport de Sport Canada.

Tandis que les ONS et d'autres intervenants sont généralement très favorables à l'approche de l'excellence ciblée et aux fonctions d'ANP comme organisme indépendant, certaines personnes formulent des préoccupations au sujet de la possibilité de conflits d'intérêt, étant donné qu'ANP joue un rôle double, en tant qu'organisme de financement et de conseiller technique. Ces personnes tiennent l'initiative ANP pour le décideur de fait dans le contexte de l'attribution du financement – étant donné que Sport Canada peut apporter des ajustements mais qu'il n'a pas les capacités nécessaires, dans le domaine des sports de haut niveau, pour examiner les recommandations d'ANP sous un angle critique, de façon exhaustive – et ANP offre néanmoins des conseils spécialisés aux ONS. Certains représentants d'ONS affirment qu'ils perçoivent qu'il existe une pression de suivre les conseils d'ANP pour conserver leur financement pour l'excellence ciblée. Certains se préoccupent aussi de situations dans lesquelles ils doivent mettre en commun de l'information sur les points faibles auprès d'un conseiller technique, dans un contexte où les décisions de financement se fondent sur les points forts et sur les résultats.

Malgré les succès de l'approche de l'excellence ciblée et les appuis qu'elle inspire, près de la moitié des répondants estiment qu'il faut procéder à une refonte majeure

Comme il en a déjà été question, l'application de l'approche de financement ciblé de l'excellence pour réaliser les objectifs de sport de haut niveau inspire de forts appuis. Cependant, malgré les succès d'ANP, les participants de l'examen formulent un message clair à l'effet que l'approche de l'excellence ciblée dans sa forme actuelle, telle que l'administre ANP, doit faire l'objet d'une refonte et de révisions majeures. Parmi les répondants des sondages, la moitié des ONS et des entraîneurs, la moitié des athlètes et près des trois quarts des personnes ayant participé au forum communautaire indiquent qu'il faudrait apporter des modifications au processus auquel recourt

ANP pour recommander les sommes de financement ciblé de l'excellence qui sont allouées. Les organismes représentant des sports paralympiques appuient davantage l'approche actuelle d'excellence ciblée, moins du tiers de ces répondants recommandant une refonte ou des révisions d'importance.

Dans le cadre des entrevues, en ce qui concerne les autres démarches susceptibles d'améliorer les résultats des athlètes et le système de développement du sport de haut niveau, trois grands axes sont définis. Le premier tient au financement. En particulier, les participants de l'examen se préoccupent de l'instabilité du financement annuel. Les représentants des organisations sportives et d'autres personnes signalent plusieurs effets négatifs liés à cette instabilité, par exemple, l'incapacité à attirer les meilleurs talents pour occuper les postes des entraîneurs et des directeurs du sport de haut niveau, de même que les plafonds salariaux connexes; l'incapacité à développer les talents d'entraîneurs locaux en tenant compte notamment de la question de l'équilibre entre les sexes; le temps soustrait du développement du sport parce qu'il faut le consacrer à la rédaction de demandes de subventions et de rapports; et l'incapacité d'attirer des commanditaires corporatifs compte tenu de l'instabilité d'un financement annualisé et imprévisible.

En deuxième lieu, l'équilibre est imparfait entre le financement d'excellence ciblée et le financement du développement du sport, comme le soulèvent aussi 50 % des organismes des sports olympiques, 40 % des organismes des sports paralympiques et 45 % des athlètes, qui sont en désaccord avec l'énoncé selon lequel « Sport Canada assure un bon équilibre entre les fonds consacrés au développement du sport et les fonds ciblant l'excellence recommandés par À nous le podium ». Près de l'ensemble (plus de 93 %) des organismes de sport œuvrant dans les sports olympiques et paralympiques soulignent que le financement du PSS de Sport Canada est trop faible, mais la question de savoir si les niveaux de financement ciblé de l'excellence sont trop faibles ou trop élevés par rapport au financement du développement du sport inspire des avis partagés.

En terminant, l'accent actuel sur les résultats à court terme empêche les sports de développer un système de sport de haut niveau viable à longue échéance. Nous allons aborder cette question plus en détail sous l'angle des autres démarches possibles.

De forts appuis pour le développement du système de sport de haut niveau dans une perspective de développement à long terme

Selon un consensus chez les participants de l'examen, ANP met l'accent sur la réalisation d'objectifs à court terme (sur un an, en général). Cela fait en sorte qu'il est difficile pour les sports de développer un système de sport de haut niveau viable à longue échéance. Pour entreprendre ce genre de développement, les ONS devraient prendre des risques, par exemple, diriger de jeunes athlètes sans expérience du genre à des compétitions majeures, plutôt que d'y envoyer des athlètes plus vieux, dont les capacités sont démontrées, mais dont les habiletés indispensables pour monter sur le podium ont peut-être commencé à fléchir. Les ONS signalent qu'en général, ANP n'est pas disposé à recommander du financement pour des projets qui supposent ce genre de risques.

Les organismes de sport demandent qu'en plus de l'approche ciblée, des ressources stables et prévisibles soient consacrées au développement du sport de haut niveau. Selon les personnes interrogées, les investissements à plus long terme entraîneraient des résultats qui se traduiraient par l'établissement d'un système viable de sport de haut niveau, y compris un bassin continu de développement des athlètes, des entraîneurs et des directeurs, qui recevraient le soutien nécessaire pour passer au prochain niveau. Tel qu'il en a été question précédemment, un

financement plus stable contribuerait à un système de développement de sport de haut niveau viable. Contrairement au financement qui peut varier d'une année à l'autre, un financement plus stable et prévisible serait plus attirant pour les commanditaires corporatifs. Les éventuels commanditaires sont intéressés à faire des investissements à plus long terme en conjonction avec les ressources consenties par le gouvernement. Les personnes interrogées indiquent qu'il est plus difficile d'attirer des investissements à long terme dans le contexte des cycles de financement ciblé de l'excellence qui ne durent qu'un an.

Les ligues sportives professionnelles protègent leurs images de marque en veillant à ce qu'aucune équipe ne se retrouve en dessous d'un certain niveau de performance. Dans ces ligues, le processus de repêchage est conçu pour que l'équipe en bas du classement ait l'occasion de repêcher l'un des jeunes joueurs affichant un excellent potentiel, en vue d'une reconstruction de l'équipe à long terme afin de pouvoir, en bout de ligne, améliorer les résultats suffisamment pour concurrencer dans les séries. Une personne-ressource clé des médias compare cette situation avec celle du système sportif amateur. Dans le sport amateur, il est possible que divers sports se retrouvent en dessous d'un certain niveau de performance, par exemple, parce que le financement ciblé de l'excellence qu'ils recevaient a été réduit ou retiré. Dans ces cas-là, les résultats reculent. Lorsque les résultats d'un sport reculent, c'est l'image de marque du sport amateur dans son ensemble qui en souffre et la population se désintéresse du sport amateur au profit d'un autre programme (non sportif) à regarder. Le manque d'intérêt de la population peut ainsi faire en sorte que les sports deviennent aussi moins attirants pour les commanditaires corporatifs.

Un autre facteur qui pourrait contribuer à l'établissement d'un système durable de sport de haut niveau aurait pour objet l'intégration verticale des sports, du niveau communautaire au niveau de l'équipe nationale. Les régimes de financement provinciaux ou territoriaux sont peu nombreux à s'harmoniser avec le financement de Sport Canada pour le développement du sport. Les liens entre les ONS et les OPTS varient en fonction du sport. Il existe divers modèles. En effet, dans certains sports, l'ONS verse des sommes annuelles aux OPTS tandis que dans d'autres sports, les OPTS versent des frais aux ONS. Néanmoins, les organismes de sport sont d'avis que Sport Canada a l'occasion de favoriser l'harmonisation du système en veillant à ce que le financement consenti aux ONS soit conditionnel à l'harmonisation des ONS avec les programmes et services des OPTS, en vue de soutenir le développement d'un système de sport de haut niveau dans chaque sport.

Les organismes de sport demandent que les rôles et responsabilités de Sport Canada, d'ANP et de COC/CPC soient définis plus nettement. Ils demandent en outre que le chef de file et décideur principal dans le domaine du sport de haut niveau au Canada soit clairement défini comme tel. À l'heure actuelle, il semble parfois y avoir une compétition entre le COC et ANP pour ce rôle de chef de file. Selon les répondants, la précision des rôles contribuerait aussi au développement du système de sport de haut niveau, de façon à ce que le progrès ne suive plus une tendance non constructive obéissant au principe « d'un pas vers l'avant, deux en arrière ».

Les participants abordent aussi la question du Réseau des ISOP, pour lequel il faudrait définir des normes de prestation uniformes à l'échelle des ICS. Le Réseau aurait aussi besoin d'avoir accès à des services abordables de sciences et de médecine du sport de grande qualité et à un financement stable et prévisible. Selon les comptes rendus, les sept Conseils d'administration, les sept ensembles distincts d'objectifs et buts stratégiques et les sept dirigeants font en sorte que les ONS doivent consacrer du temps à la négociation de différentes approches de financement et de différentes réponses à leurs besoins de services.

Le manque de financement stable et prévisible est aussi tenu pour un défi pour les ICS. Dans les cas où le financement ciblé de l'excellence consenti aux ICS est disponible plus tard au cours du premier trimestre d'un exercice, les organismes de sport font observer que les ICS adoptent

différentes démarches pour gérer cette situation. Selon les organismes de sport, s'il y avait un seul chef de file pour l'ensemble des ICS ou encore, si les ICS étaient en relation hiérarchique avec ANP, de façon à ce que les ICS fonctionnent en collaboration plutôt que suivant une logique de compétition, il serait possible d'atteindre un certain niveau d'uniformité. Par conséquent, dans les ONS, moins de temps serait consacré aux négociations inutiles.

Au nombre des autres démarches que signalent les organismes de sport ou qui sont signalées dans le présent examen, il y a des concepts susceptibles de renforcer le soutien pour le développement du système de sport de haut niveau, y compris les suivants : un financement pluriannuel; l'utilisation de systèmes de données en ligne pour réunir de l'information sur les sports que les organismes de sport peuvent eux-mêmes saisir; du financement lié à la régie et aux normes des ONS; de même que des mesures pour faire en sorte que le développement des entraîneurs de pointe et chefs de file techniques soit enchâssé dans les responsabilités de l'agence nationale de sport de haut niveau, sans confier à cet organisme la responsabilité des entraîneurs communautaires.

Un consensus clair au sujet de la nécessité de s'axer sur ProchaineGén

Le programme ProchaineGén, que le gouvernement fédéral a annoncé dans le Budget 2015, n'était pas encore pleinement lancé lorsque la plupart des consultations ont été réalisées pour le présent examen. Plus de 85 % des ONS œuvrant dans les sports olympiques et paralympiques affirment « qu'un accent sur la prochaine génération d'athlètes de haut niveau est susceptible d'augmenter le bassin d'éventuels médaillés dans les délais (cinq à huit ans) ».

De façon générale, les répondants des entrevues sont d'avis qu'il ne serait pas opportun de recourir à une approche ciblée auprès de la prochaine génération d'athlètes. La plupart des personnes interrogées suggèrent plutôt d'axer le financement accru sur l'ensemble des groupes d'entraînement, sans cibler des athlètes en particulier. Cette approche plus englobante serait plus indiquée, compte tenu du développement physique et affectif des jeunes athlètes, qui pourraient décider, un jour, de quitter le sport. Grâce à des investissements s'adressant à l'ensemble du groupe d'entraînement, les probabilités que certains de ces athlètes parviennent un jour à monter sur le podium sont meilleures. Les personnes interrogées formulent aussi des conseils au sujet de l'échéancier de ProchaineGén, qui doit être souple, pour accommoder les différentes exigences des sports sur le plan du développement, de même que pour tenir compte des différences entre les sports d'équipe et les sports individuels.

Annexe A: profil des programmes et modèle logique

En sa qualité de plus important bailleur de fonds du système sportif canadien, le gouvernement du Canada, par l'entremise de Sport Canada, a trois programmes liés à l'excellence du sport de haut niveau : le Programme de soutien au sport, le Programme d'aide aux athlètes (PAA) et le Programme d'accueil⁹.

Programme de soutien au sport (PSS)

Le PSS soutient le développement des athlètes et entraîneurs canadiens. Le financement s'axe sur les programmes et services qui ont des effets directs sur les athlètes et leur développement. Ce financement vise aussi les programmes qui permettent aux enfants et aux jeunes de vivre leurs premières expériences sportives¹⁰. Le PSS comprend deux mécanismes distincts de demande de financement : le Financement de base et le Financement supérieur pour les organismes nationaux de sport (ONS); les organismes nationaux de services multisports (OSM); et les ententes bilatérales provinciales/territoriales et les instituts ou centres de sport canadiens (I/CSC). Le financement de l'approche de l'excellence ciblée provient du PSS.

Approche de l'excellence ciblée et À nous le podium

L'approche de l'excellence ciblée et le programme À nous le podium (ANP) sont étroitement liés. Fondamentalement, l'approche de l'excellence ciblée est une stratégie qui offre du financement, en grande partie par l'entremise du gouvernement du Canada, aux sports et athlètes ciblés suite aux recommandations d'À nous le podium.

Voici le but d'ANP : « À nous le podium offre du soutien technique aux organismes nationaux de sport pour que le Canada récolte plus de médailles aux Jeux olympiques et paralympiques. À nous le podium accorde la priorité aux stratégies de financement en formulant des recommandations de financement d'après une approche ciblée, collaborative et fondée sur des preuves »¹¹.

Dans les faits, la principale raison d'être d'ANP est de déterminer quels sports, disciplines, équipes ou athlètes ont le potentiel de remporter des médailles aux futurs Jeux olympiques et paralympiques. ANP fait des recommandations sur le financement provenant de sources gouvernementales et non gouvernementales aux partenaires financiers nationaux en vue de

⁹ Patrimoine canadien (2016) *Évaluation groupée des programmes de Sport Canada : Programme de soutien au sport, Programme d'accueil et Programme d'aide aux athlètes 2010-2011 à 2014-2015 et Sommaire de l'Examen de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto.*

¹⁰ Site Web de Patrimoine canadien. *Programme de soutien au sport.* Consulté en décembre 2016 à l'adresse <http://canada.pch.gc.ca/fra/1414078950287/1432034544747>

¹¹ À nous le podium. *Rapport annuel 2015-2016. Être un leader mondial en matière de sport de haute performance aux Jeux olympiques et paralympique.* Consulté en décembre 2016 à l'adresse http://www.anostrapodium.org/OwnthePodium/media/ownthepodium/Documents/Annual-Report-2016-July-12_FR.pdf.

soutenir l'excellence des sports olympiques et paralympiques¹². À l'heure actuelle, ANP joue un rôle élargi, qui dépasse ses fonctions principales. Le programme supervise les projets de recherche et d'innovation de même que les initiatives pour reconnaître la prochaine génération d'athlètes canadiens et pour soutenir son développement. De plus, ANP supervise les programmes de sport de haut niveau des divers programmes¹³, en plus d'offrir des conseils et du leadership techniques¹⁴. Une fois les recommandations approuvées, Sport Canada est pleinement responsable de l'attribution, de la gestion, du versement et de la comptabilisation du financement¹⁵.

Objectifs de l'approche de l'excellence ciblée et d'À nous le podium

Voici les objectifs de l'approche de l'excellence ciblée, qui constituent les résultats dans son modèle logique :

- Un environnement d'entraînement quotidien de qualité est présent pour les sports ciblés (Résultat immédiat)
- Les composantes du système de sport de haut niveau sont en place (Résultat immédiat)
- Les organismes nationaux de sport ciblés (ONS) offrent des programmes d'entraînement pour les athlètes ayant le potentiel d'obtenir une médaille (Résultat immédiat)
- Les athlètes sont soutenus et préparés de façon optimale en vue des compétitions de haut niveau (Résultat immédiat)
- Les athlètes récoltent des médailles aux Jeux olympiques et paralympiques et aux Championnats du monde (Résultat final)

Programme d'aide aux athlètes (PAA)

Le PAA offre une aide financière mensuelle directe aux athlètes canadiens de haut niveau. Le PAA vise à améliorer les résultats canadiens dans les grands événements sportifs internationaux comme les Jeux olympiques ou paralympiques et les Championnats mondiaux. En particulier, le programme offre un soutien mensuel direct aux athlètes sous forme d'allocation d'entraînement et de subsistance, en plus de s'occuper des frais de scolarité et d'offrir un soutien supplémentaire. Plus de 2 000 athlètes dans plus de 90 disciplines sportives reçoivent du soutien au moyen du PAA, chaque année. Seuls les athlètes nommés au moyen du *Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport (CFRS)* peuvent tirer parti de ce programme¹⁶.

¹² Site Web de Patrimoine canadien. Soutien au sport de haut niveau. Consulté en décembre 2016 à l'adresse : <http://canada.pch.gc.ca/fra/1414514818317/1414514858262>

¹³ Patrimoine canadien (2016) *Demande de propositions pour l'Examen de l'approche d'excellence ciblée de Sport Canada*.

¹⁴ Patrimoine canadien (2016) *Évaluation groupée des programmes de Sport Canada : Programme de soutien au sport, Programme d'accueil et Programme d'aide aux athlètes 2010-2011 à 2014-2015 et Sommaire de l'Examen de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto*.

¹⁵ Sport Canada (2013) *Examen de l'excellence ciblée dans le contexte d'À nous le podium aux Jeux olympiques et paralympiques Games*. (p.12)

¹⁶ Site Web de Patrimoine canadien. *Programme d'aide aux athlètes; Politiques et procédures*. 2015. Consulté en décembre 2016 au moyen du lien suivant : <http://canada.pch.gc.ca/DAMAssetPub/DAM-PCH2->

Programme d'accueil

Le Programme d'accueil appuie les organisations sportives dans l'accueil des Jeux du Canada et des manifestations sportives internationales au Canada. Ces événements doivent produire un héritage considérable dans les sphères du sport, de l'économie et de la culture, ainsi que sous l'angle social. En particulier, le programme favorise l'établissement de liens actifs avec les partenaires ou intervenants, dans le contexte d'un système de contribution¹⁷. Le cadre de mise en œuvre du Programme d'accueil est établi par la *Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales*¹⁸.

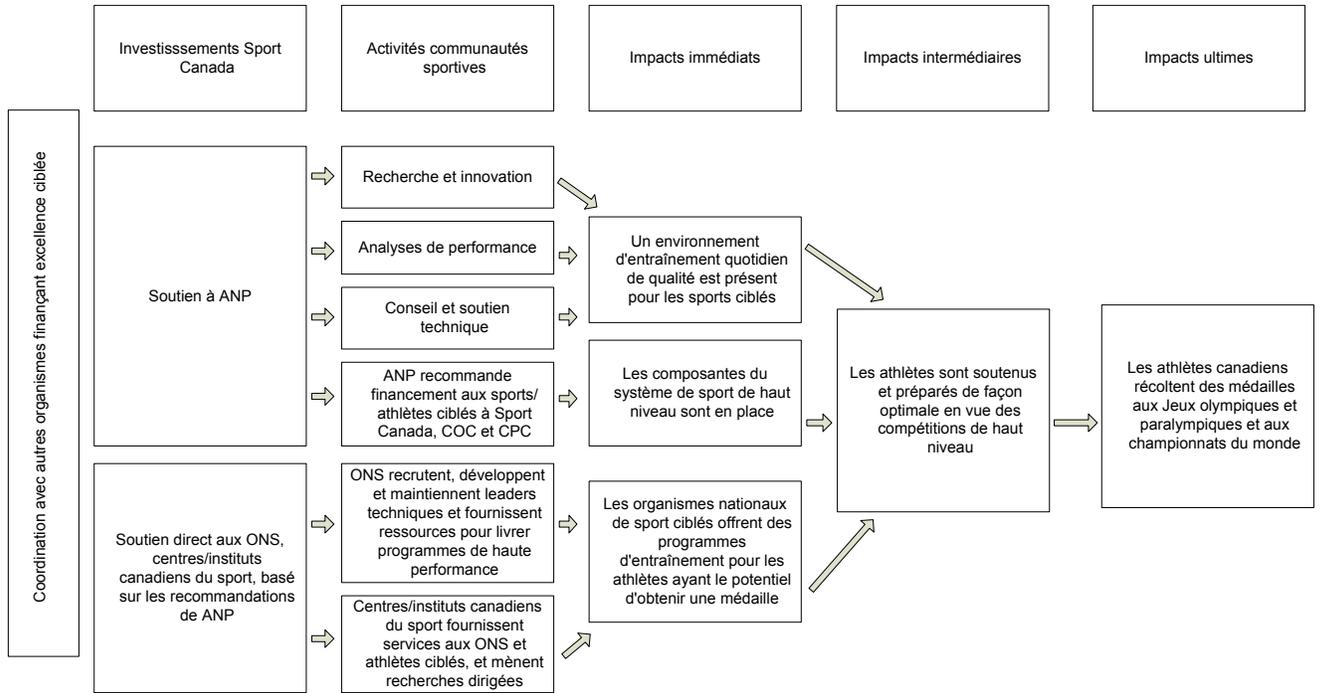
[financement-funding/STAGING/texte-text/athlete_assistance_program_2015_1449583292452_fra.pdf?WT.contentAuthority=13.0](http://canada.pch.gc.ca/fr/1414504474134/1432034750326)

¹⁷ Site Web de Patrimoine canadien. *Programme d'accueil*. Consulté en décembre 2016 à l'adresse : <http://canada.pch.gc.ca/fr/1414504474134/1432034750326>

¹⁸ Site Web de Patrimoine canadien. *Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales*. Consulté en décembre 2016 à l'adresse : <http://canada.pch.gc.ca/fr/1426532459308/1427474815353>

Figure 14

Modèle logique: Approche d'excellence ciblée de Sport Canada



Annexe B : Bibliographie

- Allinger Priestner, Cathy et Todd Allinger (2004) À nous le podium en 2010!
À nous le podium (2016). Canada - Top Winter Nation 2022 and Beyond
À nous le podium. Rapport annuel 2015-2016 Être un leader mondial en matière de sport de haute performance aux Jeux olympiques et paralympiques. Consulté en décembre 2016 à l'adresse <http://www.anouslepodium.org/Ressources/Rapport-annuel>
- Blood, Greg, Emeritus Researcher, Australian Institute of Sport (Juin 2014).
https://www.clearinghouseforsport.gov.au/knowledge_base/organised_sport/sport_systems_structures_and_pathways/international_systems/germany#3
- Brown, Michael (2012). "Winners and losers in new funding round". The New Zealand Herald. Consulté en mai 2016.
- Burgess, M. (2014) Olympics: Rich-listers to provide Olympic boost. New Zealand Herald
http://www.nzherald.co.nz/sport/news/article.cfm?c_id=4&objectid=11370125 Consulté en mai 2016.
- Communiqué (1^{er} septembre 2016). New Zealand and Athletes Achieve Best Ever Performance at an Olympic Games. Consulté en janvier 2017 à l'adresse : <http://www.hpsnz.org.nz/news-events/new-zealand-athletes-achieve-best-ever-performance-olympic-games>.
- Cours des comptes. Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorientation de l'action de l'État. January 2013. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000044.pdf>
- De Bosscher et al. (2015) Do Sport Systems Matter? An International Comparison of Elite Sport Policies in 15 Nations (SPLISS)
- De Bosscher, Paul De Knop, Maarten van Bottenburg (2008) Sport Culture and Society: Why the Netherlands are successful in elite sports and Belgium is not? A comparison of elite sport policies. Faculty of Sport, University of Ljubljana. Consulté en décembre 2016 from http://www.kinsi.si/upload/clanki/22111_164.pdf
- De Bosscher, V., De Knop, P., Jason van Ravenswaay Bottenburg, M.(2008) Sports, culture and society: Why the Netherlands are successful in elite sports and Belgium is not? A comparison of elite sport policies Kinesiologia Slovenica, 14, 2, 21-40 (2008),
http://www.kinsi.si/upload/clanki/22111_164.pdf Consulté en mai 2016.
- De Bosscher, V., Heyndels, B., De Knop, P., van Bottenburg, M. & Shibli, S. (2008). The paradox of measuring success of nations in elite sport. *Belgeo*, 9 (2): 1-18.
- Donnelly, P. (2010b). Rent the podium revisited: Reflections on Vancouver 2010. *Policy Options*, 31(4), 84-86.
- English Institute of Sport (2016) What we do: Added Value <http://www.eis2win.co.uk/what-we-do/added-value/> Consulté en mai 2016.
- English Institute of Sport LinkedIn page (2016) Who we Are
<https://www.linkedin.com/company/english-institute-of-sport> Consulté en mai 2016
- Gowthorp, Lisa, Bond University. Rio 2016: Winning Edge fails to deliver, so what now for Australia's Olympic hopes? Consulté en janvier 2017 à l'adresse : <http://www.abc.net.au/news/2016-08-23/rio-2016-winning-edge-fails-to-deliver-for-gold-medal-hopes/7775954>.
- Gouvernement australien, Australian Sports Commission (2013) Australia's Winning Edge
http://www.ausport.gov.au/ais/australias_winning_edge Consulté en mai 2016.
- Hanze University, Groningen (2016) Netherlands Olympic Committee and Netherlands Sports Confederations (NOC/NSF) http://speech.hanze.nl/?page_id=90 Consulté en mai 2016.

High performance Sport New Zealand (2012) Sport New Zealand (2012) Strategic Plan 2012-2020.
[http://www.hpsnz.org.nz/sites/all/modules/filemanager/files/Pubs_strats_reports/Strategic Plan 2013 FINAL.pdf](http://www.hpsnz.org.nz/sites/all/modules/filemanager/files/Pubs_strats_reports/Strategic_Plan_2013_FINAL.pdf) Consulté en mai 2016.

Jackson, Roger, Roger Jackson & Associates Inc. (2006) Road to Excellence Business Plan, Legg, David, Ph.D (2015) Sport Policies Leading to International Sporting Success (SPLISS) in Canada. Mount Royal University. p.4

Les Associés de recherche EKOS Inc. (2015). 2014 Status of the Sport de haut niveau Athlete: Final Report.

Netherlands Olympic Committee (2016) Sport Agenda 2016.
www.nocnsf.nl/stream/12046wtmposterspagenda2016planouk.pdf Consulté en mai 2016.

Patrimoine canadien (2016) Évaluation groupée des programmes de Sport Canada : Programme de soutien au sport, Programme d'accueil, Programme d'aide aux athlètes 2010-2011 à 2014-2015 et Examen de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto.

Pattenden, Hillary (2015). À nous le podium Funding and Support: The Athletes' Perspective. Master of Arts' degree in Applied Health Sciences
Presse canadienne. Rio Olympics 2016: Canada Beat Its Own Olympic Medal Goals. Publié : 21/08/2016; Consulté en décembre 2016

Presse canadienne. Rio Paralympics have come to a close bringing agony and ecstasy for Canada. 18/09/2016. Consulté en décembre 2016 à l'adresse :
<https://www.thestar.com/sports/olympics/2016/09/18/agonny-and-ecstasy-for-canada-at-rio-paralympics.html>

Presse canadienne. Rio Paralympics have come to a close bringing agony and ecstasy for Canada. 18/09/2016. Consulté en décembre 2016 à l'adresse :
<https://www.thestar.com/sports/olympics/2016/09/18/agonny-and-ecstasy-for-canada-at-rio-paralympics.html>

Reiche, Danyel, Success and Failures of Countries at the Olympic Games, Routledge, 2016.
Site Web de Patrimoine canadien. *Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales*. Consulté en décembre 2016 à l'adresse :
<http://canada.pch.gc.ca/fra/1426532459308/1427474815353>.

Site Web de Patrimoine canadien. Programme d'accueil. Consulté en décembre 2016 à l'adresse :
<http://canada.pch.gc.ca/fra/1414504474134/1432034750326>

Site Web de Patrimoine canadien. *Programme d'aide aux athlètes; Politiques et procédures. 2015*. Consulté en décembre 2016 au moyen du lien suivant :
http://canada.pch.gc.ca/DAMAssetPub/DAM-PCH2-financement-funding/STAGING/texte-text/athlete_assistance_program_2015_1449583292452_fra.pdf?WT.contentAuthority=13.0

Site Web de Patrimoine canadien. Soutien au sport de haut niveau. Consulté en décembre 2016 à l'adresse : <http://canada.pch.gc.ca/fra/1414514818317/1414514858262>.

Site Web du mouvement paralympique. Consulté en décembre 2016 à l'adresse
<https://www.paralympic.org/sochi-2014>

Sport Canada (2013) Examen de l'excellence ciblée dans le contexte d'À nous le podium aux Jeux olympiques et paralympiques.

Sport Canada (Avril 2011) Stratégie d'excellence sportive – 2011 à 2016
Top 5 aux Jeux olympiques et paralympiques; Top 15 aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver; Premiers aux Jeux du Commonwealth Games; et au moins 20 champions mondiaux pour chaque année.

UK Sport (2014-15) Rapport annuel : <http://uksport.gov.uk/resources/annual-reports> Consulté en mai 2016.

UK Sport (2016) FAQ : <http://www.uksport.gov.uk/about-us/faqs> Consulté en mai 2016.

UK Sport (2016) How UK Sport funding works <http://www.uk-sport.gov.uk/our-work/investing-in-sport/how-uk-sport-funding-works> Consulté en mai 2016.

UK Sport (2016) Strategic Aims and Principles <http://www.uk-sport.gov.uk/our-work/leadership-development-and-governance/strategic-aims-and-principles> Consulté en mai 2016.

UK Sport (2016) What is a Performance Pathway? <http://www.uk-sport.gov.uk/our-work/talent-id/what-is-a-performance-pathway> Consulté en mai 2016.

UK Sport Elite Programme <http://www.uk-sport.gov.uk/our-work/coaching/elite-programme> Consulté en mai 2016.

Van Praet, L., Rooms, A., De Bosscher, V., & De Knop, P. (2005). Sport en topsportcultuur: een exploratieve studie van Vlaanderen en Nederland [Sports and elite sports culture: an explorative study on Flanders and the Netherlands]. Thèse de maîtrise non publiée, Vrije Universiteit Brussel, Belgique (citée dans Kinesiologia Slovenica, 14, 2, 21–40 (2008).

Veerle De Bosscher, Paul De Knop and Maarten van Bottenburg. Sport Culture and Society: Why the Netherlands are successful in elite sports and Belgium is not? A comparison of elite sport policies. Faculty of Sport, University of Ljubljana. (p.36)

Veerle De Bosscher, Paul De Knop and Maarten van Bottenburg. Sport Culture and Society: Why the Netherlands are successful in elite sports and Belgium is not? A comparison of elite sport policies. Faculty of Sport, University of Ljubljana. Kinesiologia Slovenica, 14, 2, 21–40 (2008).

Veerle De Bosscher, Simon Shibli, David Barrett (2016) How did the 15 SPLISS 2.0 nations do in Rio? An international comparison of the Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations.

Weber, Kempf, Renaud & Stopper (2014). Elite sport in Switzerland. Snapshot SPLISS-CH 2011. (p. 13) Consulté en décembre 2016 à l'adresse : https://www.researchgate.net/publication/278393704_Elite_sport_in_Switzerland_Snapshot_SPLISS-CH_2011

Willes, E. (2010, February 22). Apologies required, but not from athletes; One thing Own The Podium succeeded at is to imbue medallists with a sense of failure. The Province. Retrieved from <http://search.proquest.com.proxy.library.brocku.ca/canadiannewsmajor/docview/269609477/4/BF4CA75F7EC448FPQ/3?accountid=9744>

Annexe C : Grille méthodologique

Questions d'examen	Indicateurs	Méthodes/sources d'information				
		Recension documentaire/revue de la littérature	Analyse des données administratives	Entrevues après des personnes-ressources clés	Sondage auprès des ONS	Sondage auprès des athlètes
Effets de l'approche de l'excellence ciblée						
1. Dans l'ensemble, au cours des dix dernières années, quels ont été les effets les plus importants de l'approche de financement ciblé de l'excellence qu'adopte Sport Canada (et que met en œuvre ANP)?						
a. Effets sur les sports ciblés (olympiques et paralympiques)	Nombre de réussites sur le plan de l'accès au podium (tendances au fil du temps), comparaison avec les principaux pays	√	√			
	Opinions au sujet des effets du financement ciblé de l'excellence sur les sports sous l'angle des avancées réalisées au chapitre des résultats se traduisant par des médailles			√	√	√

Questions d'examen	Indicateurs	Méthodes/sources d'information				
		Recension documentaire/revue de la littérature	Analyse des données administratives	Entrevues après des personnes-ressources clés	Sondage auprès des ONS	Sondage auprès des athlètes
	Opinions au sujet des effets imprévus du financement ciblé de l'excellence sur les sports			√	√	√
	Effets du financement sur le plan de la visibilité des sports auprès des Canadiens	√		√		
b. Effets sur les sports non ciblés (olympiques et paralympiques)	Nombre de réussites sur le plan de l'accès au podium (tendances au fil du temps, écarts par rapport aux sports ciblés)		√			
	Opinions sur les effets du financement ciblé de l'excellence sur les sports non ciblés sous l'angle des avancées réalisées au chapitre des résultats se traduisant par des médailles à plus long terme (p. ex., classements internationaux)			√	√	√
	Opinions au sujet des effets imprévus du financement ciblé de l'excellence sur les sports non ciblés, y compris pour qui ce concerne la visibilité des sports auprès des Canadiens			√	√	√
c. Effets sous l'angle des efforts visant à cibler certaines disciplines et athlètes d'un sport et pas les autres	Opinions au sujet des effets sur les athlètes, les disciplines et les sports			√	√	√

Questions d'examen	Indicateurs	Méthodes/sources d'information				
		Recension documentaire/revue de la littérature	Analyse des données administratives	Entrevues après des personnes-ressources clés	Sondage auprès des ONS	Sondage auprès des athlètes
d. Effets du retrait du financement ou de la réduction considérable du financement pour un sport précédemment ciblé (sports olympiques et paralympiques)	Tendances sur le plan des réussites sur le podium découlant de la perte de financement ou d'une réduction considérable du financement		√			
	Opinions au sujet des effets de la perte de financement ou d'une réduction considérable du financement dans un sport précédemment ciblé, en ce qui concerne particulièrement les effets chez les athlètes, dans les organisations et sur le plan de la visibilité du sport chez les Canadiens			√	√	√
e. Effets symboliques ou perçus	Opinions au sujet des avantages (ou du manque d'avantages) découlant du financement ciblé de l'excellence : <ul style="list-style-type: none"> • pour l'obtention de médailles • pour le développement du sport/du système sportif sous l'angle des résultats assortis de médailles 			√	√	√
f. Principales raisons ou principaux facteurs ayant conduit à ces effets	Opinions au sujet des autres facteurs jouant sur les résultats, en dehors du financement	√		√		

Questions d'examen	Indicateurs	Méthodes/sources d'information				
		Recension documentaire/revue de la littérature	Analyse des données administratives	Entrevues après des personnes-ressources clés	Sondage auprès des ONS	Sondage auprès des athlètes
2. Dans quelle mesure est-ce que le financement ciblé de l'excellence a permis aux ONS d'offrir les RH et les capacités techniques pour sélectionner et développer des athlètes de haut niveau? (olympiques et paralympiques)						

Questions d'examen	Indicateurs	Méthodes/sources d'information				
		Recension documentaire/revue de la littérature	Analyse des données administratives	Entrevues après des personnes-ressources clés	Sondage auprès des ONS	Sondage auprès des athlètes
a. Dans quelle mesure est-ce que le financement ciblé de l'excellence a permis aux ONS de veiller à offrir la régie, les capacités en RH et les capacités techniques nécessaires pour la sélection et le développement des athlètes de haut niveau?	<p>Nombre de répondants d'accord pour dire que le financement ciblé de l'excellence a permis aux organisations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • D'améliorer les capacités des entraîneurs/les capacités techniques, • D'améliorer les capacités de développement des entraîneurs, suivant une approche favorisant l'équilibre entre les sexes, au Canada; • D'améliorer les capacités de collecte et d'analyse des données; • D'améliorer les connaissances en matière de sciences ou de médecine du sport et les connaissances techniques; • D'améliorer la capacité de s'entraîner et de compétitionner aux plus hauts niveaux. 			√		√
	<p>Nombre de répondants d'accord pour dire que le financement ciblé de l'excellence a amélioré l'environnement d'entraînement quotidien permettant aux athlètes d'avoir du succès</p>			√	√	√

Questions d'examen	Indicateurs	Méthodes/sources d'information				
		Recension documentaire/revue de la littérature	Analyse des données administratives	Entrevues après des personnes-ressources clés	Sondage auprès des ONS	Sondage auprès des athlètes
	% de répondants d'accord pour dire que les capacités se sont améliorées sur le plan des entraîneurs grâce au financement ciblé de l'excellence			√		
	% de répondants d'accord pour dire que les services liés aux sciences ou à la médecine du sport et que les compétences techniques se sont améliorées grâce au financement ciblé de l'excellence			√		
b. Est-ce que le financement ciblé de l'excellence doit viser à encourager l'acquisition de compétences techniques au sein de chaque ONS ou est-il plus opportun que les compétences techniques se retrouvent dans une organisation centrale supervisant l'ensemble des ONS, comme ANP ou le COC/CPC?	Opinions au sujet des approches optimales pour le perfectionnement de compétences techniques (au sein des ONS et entre les ONS)			√		
3. Est-ce que le processus pour que les sports (et disciplines) non ciblés deviennent des sports ciblés est adéquat?	Opinions au sujet des appuis pour que les sports non ciblés deviennent des sports ciblés	√		√	√	

Questions d'examen	Indicateurs	Méthodes/sources d'information				
		Recension documentaire/revue de la littérature	Analyse des données administratives	Entrevues après des personnes-ressources clés	Sondage auprès des ONS	Sondage auprès des athlètes
4. Est-ce que les divers programmes de financement et de soutien se complètent (par exemple, les programmes de Sport Canada – PSS, PAA, Programme d'accueil – de même qu'ANP, le COC/CPC et le soutien corporatif)?	Opinions au sujet de la complémentarité des programmes de financement et de soutien			√	√	
a. Est-ce qu'il y a une intégration verticale du financement consenti pour le soutien au sport, des échelons local et P-T à l'échelon national? Par exemple, est-ce que l'on permet aux athlètes les plus prometteurs de passer des échelons local et P-T au plus haut niveau de compétition sur la scène internationale?	Opinions au sujet de la complémentarité entre les sources de financement des échelons local et P-T et les programmes de Sport Canada, ainsi qu'entre les programmes de Sport Canada : PAA, Programme de soutien au sport (le Financement de base, l'Excellence ciblée (ANP) et le Financement au-delà de base), le Programme d'accueil et les contributions corporatives. Autrement dit, y a-t-il des chevauchements ou des écarts qui empêcheraient les athlètes de progresser du niveau local aux compétitions internationales?	√		√	√	
	Données témoignant d'une synergie entre les programmes conduisant à l'excellence	√		√	√	√

Questions d'examen	Indicateurs	Méthodes/sources d'information				
		Recension documentaire/revue de la littérature	Analyse des données administratives	Entrevues après des personnes-ressources clés	Sondage auprès des ONS	Sondage auprès des athlètes
5. Est-ce que l'approche de financement ciblé de l'excellence de Sport Canada a entraîné l'établissement de partenariats qui enrichissent les capacités des athlètes en ce qui concerne l'atteinte des objectifs sportifs de haut niveau, par exemple, des partenariats entre les ONS, le Réseau des ISOP, ANP, le COC, le CPC et les universités, ainsi qu'avec d'autres ordres du gouvernement?	Opinions au sujet de la contribution de l'approche de SC aux partenariats (projets communs, objectifs et activités coordonnés) entre les ONS, les OSM, le Réseau des ISOP, ANP, le COC et les universités, notamment, de même que d'autres ordres du gouvernement.			√	√	
	Opinions au sujet de la contribution de ces partenariats au chapitre de la production de résultats.			√	√	
Processus de sélection d'ANP						
6. Est-ce qu'ANP met en œuvre un ensemble approprié de critères et un système de pondération pertinent pour la sélection des sports, disciplines, équipes et athlètes?	Opinions au sujet du processus de demande et de la mesure dans laquelle les ONS et CSC parviennent à produire les demandes.			√	√	
a. Justice et équité des critères de sélection	Opinions au sujet de la validité des critères ou autrement dit, de leur harmonisation avec les résultats.			√	√	√
b. Cadre temporel que privilégie ANP pour évaluer les résultats (p. ex., un cycle de quatre ans, deux cycles de quatre ans?)	Opinions au sujet du caractère opportun du cadre temporel pour évaluer les résultats.			√	√	√

Questions d'examen	Indicateurs	Méthodes/sources d'information				
		Recension documentaire/revue de la littérature	Analyse des données administratives	Entrevues après des personnes-ressources clés	Sondage auprès des ONS	Sondage auprès des athlètes
c. Rendement d'ANP / efficacité des critères et du système de pondération	Opinions au sujet de l'efficacité des critères et du système de pondération visant à reconnaître les athlètes et équipes qui ont le profil de réussite et le potentiel pour monter sur le podium.			√	√	√
d. Compréhension des besoins des ONS par ANP (et le(s) CSHN) et rôle (d'ANP et des CSHN)	Opinions au sujet du rôle d'ANP et mesure dans laquelle ANP comprend les besoins des ONS.			√	√	
e. Compréhension des critères d'ANP et des capacités de mise en application par les ONS	Mesure dans laquelle les ONS comprennent les critères d'ANP.			√	√	
7. Est-ce que les exigences de demande de financement ciblé de l'excellence que doivent respecter les bénéficiaires sont appropriées?	Opinions au sujet des exigences de demande.			√	√	
a) Est-ce qu'il y a des dédoublements sur le plan des obligations de rendre compte que doivent respecter les ONS envers le Réseau des ISOP, ANP, Sport Canada ou le COC/CPC?	Mesure dans laquelle il y a des dédoublements d'exigences sur le plan de l'obligation de rendre des comptes que doivent respecter les ONS envers les Centres/Instituts de sport, ANP, Sport Canada ou le COC/CPC?			√	√	
b) Est-ce qu'ANP accepte la responsabilité des décisions qui sont prises au niveau des sports en fonction de ses recommandations?	Opinions au sujet des attitudes et comportements d'ANP dans le contexte des recommandations formulées au niveau des sports.			√	√	

Questions d'examen	Indicateurs	Méthodes/sources d'information				
		Recension documentaire/revue de la littérature	Analyse des données administratives	Entrevues après des personnes-ressources clés	Sondage auprès des ONS	Sondage auprès des athlètes
8. Est-ce que les frais administratifs et généraux d'ANP (p. ex., les dépenses de déplacement) sont indiqués?	Pourcentage du budget d'ANP consacré aux frais généraux. Opinions au sujet des dépenses d'ANP sur le plan des frais administratifs et généraux.		√	√		
Autres approches : avantages et inconvénients						
9. Est-ce qu'il y a d'autres démarches possibles qu'il faudrait envisager pour améliorer les résultats des athlètes et améliorer le développement du système de SHN? Si c'est le cas, quelles sont-elles?	Données probantes témoignant des autres démarches mises en œuvre dans les autres pays comparables sur le plan des sports de haut niveau (par habitant, par dollar dépensé).	√		√		
	Données probantes sur les autres démarches mises en application pour aborder les enjeux liés au système canadien (tel que définis par les répondants de l'entrevue).	√		√		
a. Quels sont les principaux avantages et inconvénients de ces approches?	Données probantes témoignant des autres démarches mises en œuvre et des avantages et inconvénients en découlant (p. ex., effets sur les résultats, les sports et les athlètes)	√		√	√	√
b. Comment ces approches sont-elles susceptibles d'influer sur le système de développement?	Données probantes témoignant de l'effet des autres démarches sur le système de développement.	√		√		

Questions d'examen	Indicateurs	Méthodes/sources d'information				
		Recension documentaire/revue de la littérature	Analyse des données administratives	Entrevues après des personnes-ressources clés	Sondage auprès des ONS	Sondage auprès des athlètes
10. À l'heure actuelle, une initiative en cours vise à cibler la prochaine génération d'athlètes de haut niveau (ProchaineGén) qui sont susceptibles de monter sur le podium dans cinq à huit ans. Est-ce que l'approche actuelle est susceptible d'entraîner des résultats assortis de médailles dans les délais prévus? Quelles seraient les autres démarches possibles?	Opinions au sujet des probabilités que ProchaineGén parvienne à améliorer ces résultats à longue échéance.			√	√	√
	Opinions au sujet des solutions de rechange.			√		