

QUESTION 1

Quelles stratégies devrait-on mettre en œuvre pour améliorer les performances internationales des athlètes canadiens et s'assurer qu'un flot constant d'athlètes paralympiques de talent et bien entraînés s'illustrent sur la scène internationale ?

Il faut d'abord s'assurer que chaque athlète des équipes canadiennes seniors, et ce dans tous les sports au programme des grands Jeux (Jeux olympiques et paralympiques d'été et d'hiver, Jeux du Commonwealth, Jeux panaméricains, Jeux mondiaux universitaires d'été et d'hiver, Jeux mondiaux), **bénéficie des conditions optimales d'entraînement et de compétitions** (accès à des équipements aux normes internationales, du financement, des entraîneurs de calibre international, une concentration de partenaires ou d'équipes d'entraînement, des services spécialisés, du matériel de pointe, accès aux camps et compétitions, hébergement, soutien pédagogique, etc). Bien qu'elles soient généralement très bien connues, présentement, une portion importante d'athlètes brevetés des équipes canadiennes seniors ne bénéficie pas de telles conditions.

Pour garantir un flot constant d'athlètes pouvant s'illustrer sur la scène internationale, il faut que **chaque athlète des équipes canadiennes senior B, juniors A et B et jeunesse puisse bénéficier des mêmes conditions optimales d'entraînement et de compétitions** que nos meilleurs athlètes des équipes canadiennes seniors A. Vu qu'une portion importante d'athlètes brevetés des équipes canadiennes seniors ne bénéficie même pas de telles conditions, on peut imaginer dans quelles conditions évoluent les athlètes des autres équipes canadiennes.

Enfin, pour garantir **qu'une relève abondante, talentueuse et constante** cogne à la porte des équipes canadiennes seniors B, juniors A et B et jeunesses, il faut s'assurer que cette relève, laquelle évolue au milieu de la pyramide, **bénéficie de conditions optimales d'entraînement et de compétitions** lui permettant de se développer à la hauteur du potentiel de chaque athlète de relève.

À l'échelle de l'athlète, il faut donc qu'il soit placé dans un environnement propice à l'atteinte de son plein potentiel et éliminer tous les irritants et tout ce qui freine ou limite l'accès aux conditions optimales d'entraînement et de compétitions.

A quelques exceptions près, bien qu'il y ait eu des efforts ou qu'il y ait des projets en ce sens (Institut, Calgary Olympic Development Association), les athlètes ne peuvent bénéficier d'aucun équipement sportif de haut niveau entièrement dédié. Aujourd'hui, l'environnement propice dans lequel évolue présentement l'athlète de haut niveau est plus souvent qu'autrement dans un contexte de cohabitation, avec un équipement, une piscine ou un aréna municipal, un gymnase d'école ou d'université, une pente de ski alpin d'une compagnie privée, etc.

Pour l'athlète de haut niveau et son entraîneur ou l'organisme qui les représente (club, équipe, centre d'entraînement, association, fédération, etc.), l'un des principaux irritants est le fait qu'ils sont dans l'obligation de transiger avec une multitude d'organismes différents afin d'obtenir réponse à leurs besoins, et ce pour pouvoir évoluer dans des conditions optimales d'entraînement et de compétitions. Plus souvent qu'autrement encore une fois, pour trouver réponse à un seul de leur besoin, l'athlète de haut niveau et son entraîneur doivent s'entendre avec plusieurs organismes. C'est une façon non productive de fonctionner.

Il faut comprendre qu'il y a un grand nombre d'organismes différents qui soutiennent le sport de haut niveau au Canada, en particulier les athlètes brevetés et leur entraîneur respectif.

Pourtant, à l'échelle canadienne uniquement, il y a moins d'une poignée de véritables bailleurs de fonds en sport de haut niveau. C'est que le gouvernement du Canada, tout en administrant lui-même un programme de soutien financier pour les athlètes brevetés, soutient un grand nombre d'organismes sportifs canadiens différents, notamment des organismes nationaux de sport, des organismes nationaux multisports, des organismes nationaux de services, l'initiative *À nous le Podium* et des centres nationaux multisports.

Malheureusement pour l'athlète de haut niveau et son entraîneur, un système similaire prévaut à l'échelle provinciale et à l'échelle municipale. Chaque organisme aide à sa façon l'athlète de haut niveau et son entraîneur.

Au plan stratégique à l'échelle canadienne ou ailleurs, les expériences passées, l'initiative *À nous le Podium* et la création de la *Australian Sport Commission* en Australie nous apprennent qu'il faut Une VISION COMMUNE, UNE VÉRITABLE STRATÉGIE PARTAGÉE, UN CLIMAT DE COLLABORATION où les responsabilités de chacun sont clarifiées afin de regrouper les intérêts et le financement dédiés au sport de haut niveau sous la même autorité sportive et à l'externe du gouvernement et qu'il faut s'assurer que les fonds dédiés au sport de haut niveau passent par un ENGAGEMENT A LONG TERME et entre le moins d'intermédiaires possible.

QUESTION 2

Est-ce que des changements aux niveaux du plan, de la structure, de la gouvernance et/ou de la gestion du sport de haut niveau au Canada aideraient à mettre en œuvre ces stratégies et à pousser encore plus loin les succès accomplis en matière de sport de haut niveau au cours des dernières années ?

Absolument. Il faut bien comprendre qu'à titre de principal bailleur de fonds en sport de haut niveau au Canada, c'est le gouvernement du Canada qui décide, et ce, depuis plusieurs décennies déjà, quelles clientèles et quels organismes sportifs seront soutenus et le volume de soutien qu'ils obtiendront. Le gouvernement du Canada décide également du comment, du pourquoi et du quand les clientèles et les organismes sportifs seront soutenus.

Avec les années, le gouvernement du Canada a financé et assumé en grande partie le développement du sport de haut niveau à l'échelle canadienne. Par extension, il a aussi façonné et orchestré l'organisation du sport au Canada. Le gouvernement du Canada a mis en œuvre des politiques et instauré des programmes de financement en sport de haut niveau, lesquels sont ciblés et excessivement bien normés. À un tel point, que ses programmes (i.e. programme d'aide aux athlètes, financement des ONS, financement des organismes multisports et des services, etc.) sont rendus très ciblés et normés, voire inflexibles et plus ou moins adaptés aux exigences et besoins de l'athlète de haut niveau et de son entraîneur. À l'opposé, la mise en œuvre de l'initiative *À nous le Podium* a parfaitement démontré que l'administration du sport de haut niveau par la communauté sportive canadienne était plus efficace et plus flexible pour répondre aux besoins d'aujourd'hui de l'athlète de haut niveau et de son entraîneur.

Même si l'initiative *À nous le Podium* a rendu le sport de haut niveau plus efficace et plus performant, il n'en demeure pas moins que les fonds dédiés à l'athlète de haut niveau et son entraîneur, en particulier les fonds du gouvernement du Canada, passent encore entre les mains de beaucoup trop d'organismes différents avant de se rendre à eux. À titre d'exemple, Sport Canada peut autant diriger des argents à l'ONS, au centre national multisport, à

l'Association des entraîneurs, au COC et à *À nous le Podium*, tout cela pour embaucher un entraîneur à la fin !!

L'administration des fonds dédiés à l'athlète de haut niveau et son entraîneur par tous les organismes qui les soutiennent à l'échelle canadienne engorge aujourd'hui le fonctionnement du sport de haut niveau et par extension le sport dans sa globalité. Un volume considérable de temps, d'efforts et d'énergies est consenti par les employés et les administrateurs de tous ces organismes. Uniquement au plan décisionnel, le sport de haut niveau au Canada évolue aux rythmes des décisions prises par tous les conseils d'administration des bailleurs de fonds et des organismes sportifs canadiens qui soutiennent le sport de haut niveau.

En outre, à l'échelle du Canada, il faut noter **qu'il n'y a aucun organisme légalement constitué qui assume l'entière responsabilité du sport de haut niveau au Canada**. C'est sans doute une des plus grandes faiblesses et anomalies du système sportif du Canada.

Par conséquent, des changements majeurs et rapides s'imposent au système sportif à l'échelle canadienne si le Canada désire que ses athlètes de haut niveau performant aux grands Jeux qui suivront ceux de Vancouver en 2010.

Il faut éviter, par contre, la possibilité de voir émerger des dédoublements éventuels où il faudrait dans un avenir rapproché créer également à l'échelle du Canada un ou d'autres organismes pour assumer la responsabilité du sport compétitif et du sport de masse, et ce, pour éviter de morceler le continuum dans lequel l'athlète évolue à l'échelle canadienne.

QUESTION 3

Si c'est le cas, quelles approches en matière de gouvernance et de gestion devrions-nous adopter pour améliorer le système de sport de haut niveau ? En répondant à cette question, veuillez réfléchir au type de relations qui existerait entre les principaux partenaires financiers du sport de haut niveau au Canada ?

Si le Canada désire rendre son système sportif de haut niveau plus efficace, plus productif et plus performant, il faut qu'il regroupe au sein d'un même organisme, tant au plan décisionnel que financier, tous les intérêts du sport de haut niveau à l'échelle du Canada, incluant ceux du sport compétitif et de masse.

Dans la continuité du rôle crucial des provinces, il est donc recommandé de créer un seul organisme, à l'exemple de la *Australian Sport Commission*, mais pour l'ensemble du sport à l'échelle du Canada, et non uniquement pour le sport de haut niveau. L'organisme sportif canadien serait créé, au plan législatif, par le gouvernement du Canada et assumerait l'organisation, le développement et la destinée de l'ensemble du sport à l'échelle du Canada.

Tout le financement actuel en sport par le gouvernement du Canada serait dorénavant accordé à ce nouvel organisme. Ainsi, le gouvernement du Canada ne financerait plus qu'un seul organisme sportif canadien, lequel deviendrait **entièrement imputable** des succès ou des insuccès des athlètes canadiens aux grands Jeux et à toutes autres compétitions sportives internationales. Cet organisme deviendrait également imputable de ses actions et de ses dépenses devant la Chambre des communes du gouvernement du Canada, tout comme le Conseil des arts du Canada.

Les autres bailleurs de fonds canadiens du sport de haut niveau seraient invités à injecter dans ce nouvel organisme canadien les fonds qu'ils consentent déjà dans le sport de haut niveau.

Il appartiendrait au gouvernement du Canada de proposer les membres du Conseil d'administration de cet organisme. Ceux-ci seraient choisis pour leur très grande expertise en matière de sport et non parce qu'ils représentent un bailleur de fonds important, un ou des organismes sportifs canadiens ou encore une importante communauté sportive canadienne.

QUESTION 4

Comment pourrait-on améliorer les services offerts aux athlètes dans le cadre des programmes de haut niveau ? Ces services comprennent :

- a. leadership au niveau des entraîneurs et des dirigeants techniques;**
- b. milieu d'entraînement de l'athlète;**
- c. soutien direct aux athlètes.**

Comme nous l'avons vu antérieurement, même s'il n'existe qu'une poignée de véritables bailleurs de fonds en sport de haut niveau, il y a une multitude d'organismes qui soutiennent les athlètes de haut niveau et leur entraîneur respectif, et ce, tant à l'échelle canadienne qu'aux échelles provinciale et municipale.

Une fois le nouvel organisme sportif canadien en place, il lui appartiendrait de décider de la façon la plus efficace possible de répondre aux besoins des athlètes de haut niveau et de leur entraîneur respectif. Ce nouvel organisme devrait avoir, en principe, toute la flexibilité et toute la latitude pour instaurer des programmes de soutien spécifiquement adaptés aux athlètes de haut niveau et de leur entraîneur respectif.

L'environnement le plus propice à l'atteinte du plein potentiel de l'athlète de haut niveau et l'intégrité de la cellule d'entraînement deviendrait l'une des principales raisons d'être, voire la raison d'être de ce nouvel organisme.

QUESTION 5

Comment devrait-on établir les objectifs de performance pour les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2014, les Jeux olympiques et paralympiques d'été de 2016 et après ?

Premièrement, il faut éviter de lancer des chiffres ou des objectifs en l'air, car le sport de haut niveau aura à vivre avec et en sera imputable.

Quand on sait que cela prend 8 à 10 ans pour développer un athlète de haut niveau, quand on sait que cela peut prendre également une dizaine d'années pour développer un programme sport-études de grande qualité, que ça prend à peu près l'équivalent en temps pour mettre en place des cellules d'entraînements de haut niveau dans une région (i.e. Trois-Rivières), il faut vraiment être humble et sage dans notre approche.

En continuité avec les propos précédents, les premiers objectifs devraient se centrer sur :

- 1) la proportion d'athlètes évoluant dans un environnement propice (tel que défini ci-dessus) à la haute performance ;

- 2) la proportion ou le nombre d'entraîneurs qualifiés et de haut niveau engagé à temps plein pour ensuite, à moyen ou long terme,
- 3) identifier des objectifs de performance de nos équipes nationales.

En fait, en mettant le focus systématiquement sur les performances ou le nombre de médailles, nous avons davantage encouragé une vision à court terme et court-circuité nos efforts visant à développer un système qui favorise le développement d'environnements propices à la performance.

Deuxièmement, à la suite de la mise en place du nouvel organisme, si le sport de haut niveau n'atteint pas ses objectifs, il aura à rendre des comptes et à expliquer les raisons pour lesquelles le sport de haut niveau n'a pas été en mesure d'atteindre ses objectifs. Il aura également à identifier ce qui a marché et ce qui n'a pas marché et à effectuer les correctifs qui s'imposent pour qu'il performe.

Si le sport de haut niveau atteint ou surpasse ses objectifs, l'organisme aura à trouver pourquoi et à identifier ce qui a marché et ce qui n'a pas marché.

Il reviendra donc aux experts du nouvel organisme d'établir les objectifs de performance pour tous les grands Jeux à venir.

QUESTION 6

Quelles stratégies devraient être mises en place pour développer les futures ressources en matière de sport de haut niveau, y compris replacer les 11 M\$/année versés par le COVAN ainsi que les 5 M\$/année octroyés par Sport Canada jusqu'à la fin des Jeux d'hiver de 2010 ?

Uniquement à l'échelle canadienne, en récupérant les divers frais de fonctionnement pour gérer les fonds dédiés au sport de haut niveau par tous les bailleurs de fonds et par tous les organismes qui soutiennent le sport de haut niveau il est sans doute possible de récupérer des sommes assez substantielles pour le sport de haut niveau.

À l'échelle provinciale et territoriale, il reviendrait aux gouvernements provinciaux et territoriaux, ainsi qu'aux organismes sportifs provinciaux et territoriaux, de s'inscrire en continuité à la nouvelle vision, stratégie et mode de fonctionnement mise en place à l'échelle canadienne.

Le nouvel organisme créé par le gouvernement du Canada aurait à faire en sorte que les fonds passent entre le moins d'intermédiaires possible avant d'arriver aux clientèles.

Le nouvel organisme aura également toute la latitude voulue pour solliciter des fonds du secteur privé et des autres ministères du gouvernement du Canada, notamment des ministères responsables de la santé, du développement économique, des infrastructures, etc.