
Rapport sur les résultats
Panel « 2010 et au-delà »
Tables rondes d'Ottawa

Préparé par : le Secrétariat du Panel « 2010 et au-delà »

Centre RA – Ottawa
Le 24 septembre 2009
De 8 h 30 à 12 h et de 12 h 45 à 16 h

Table des matières

A. INTRODUCTION	3
B. PRINCIPALES CONSTATATIONS	3
C. RÉSUMÉ DES PRINCIPAUX RÉSULTATS – TABLE RONDE DE L’AVANT-MIDI	4
(i) L’ÉTAT DU SYSTÈME.....	4
(ii) FINANCEMENT.....	5
(iii) À NOUS LE PODIUM.....	6
(iv) PARAMÈTRES DU SUCCÈS	7
(v) ACCENT SUR L’ATHLÈTE	7
(vi) DÉFINITION DU SPORT DE HAUT NIVEAU.....	7
(vii) DÉVELOPPEMENT À LONG TERME DU PARTICIPANT/ATHLÈTE.....	8
(viii) SPORT PARALYMPIQUE.....	8
(ix) LE POINT DE VUE DES ATHLÈTES	9
(x) L’IMPORTANCE DU LEADERSHIP	9
(xi) MANQUE DE COORDINATION	9
(xii) VALEURS DU SPORT CANADIEN	9
D. RÉSUMÉ DES PRINCIPAUX RÉSULTATS – TABLE RONDE DE L’APRÈS-MIDI	11
(i) DÉFINITION DU SPORT DE HAUT NIVEAU	11
(ii) COMPRÉHENSION DU SYSTÈME.....	12
(iii) COMMENT POUVONS-NOUS AMÉLIORER LE SPORT DE HAUT NIVEAU?	12
(iv) LE MONDE APRÈS 2010.....	13
ANNEXE I : LISTE DES PARTICIPANTS	14

A. Introduction

Le présent rapport récapitule les principales constatations et les discussions qui ont eu lieu aux tables rondes du Panel « 2010 et au-delà » du 24 septembre 2009, à Ottawa. Les participants étaient les membres du Panel, le secrétariat du Panel et des dirigeants de l'ensemble de la communauté sportive (voir l'annexe I pour une liste des membres du Panel et des participants). Les tables rondes ont été animées conformément à la règle de Chatham House, c'est-à-dire que les commentaires ont été faits sans que les sources soient citées. Par conséquent, le présent rapport ne fait état que des principales perspectives et idées formulées, et non des personnes et des organismes qui les ont exprimées.

B. Principales Constatations

La liste qui suit contient les principales constatations des tables rondes de l'avant-midi et de l'après-midi. Les constatations découlent des points soulevés par les participants pendant les tables rondes, qui sont résumés plus loin.

1. Nous devons nous pencher sur la question des ressources après 2010 pour le sport de haut niveau, dont le podium (ANP) et d'autres initiatives connexes.
2. La communauté sportive doit mieux comprendre comment présenter le sport de haut niveau comme un bien public et une valeur ajoutée pour le secteur privé.
3. La communauté sportive doit mieux comprendre la manière de travailler avec le secteur privé, comment établir des relations avec les commanditaires et leur offrir une valeur ajoutée.
4. La définition du sport de haut niveau n'a pas besoin d'être parfaite, mais devrait inclure le stade « Métamorphose du participant en athlète » (S'entraîner à s'entraîner) et les stades supérieurs du développement du participant/athlète (DLTP/A), et devrait reposer sur la poursuite de l'excellence sportive au plus haut échelon dans chaque sport, ainsi que sur des résultats internationaux et des médailles.
5. Le sport de haut niveau ne fonctionne pas isolément et le rapport doit en tenir compte.
6. Être le meilleur au monde est une bonne vision pour le sport de haut niveau.
7. Nous devrions fixer des objectifs nationaux, comme nous l'avons fait pour les Jeux olympiques et paralympiques de 2010.
8. Les gouvernements ne sont pas conçus pour le leadership en matière de sport de haut niveau.
9. ANP constitue une bonne base à partir de laquelle édifier le futur système sportif de haut niveau du Canada, avec l'ajout de services élargis pour plus de sports, d'un leadership stratégique, d'une plus grande obligation redditionnelle (publique) et d'une forte capacité de marketing.
10. Le concept du développement à long terme du participant/athlète (DLTP/A) reçoit un appui général.
11. Il y a considérablement d'appui en faveur du ciblage des ressources.
12. Il y a considérablement d'appui en faveur de la mise sur pied d'instituts du sport.
13. L'idée d'un organisme central indépendant et unique qui se concentre sur le secteur du sport de haut niveau au Canada et en assure la direction reçoit un appui pratiquement unanime.
14. Il devrait y avoir un regroupement (plus grand) des organismes responsables de Jeux et des activités des missions déléguées aux Jeux.
15. Nous avons besoin de perfectionnement professionnel pour les entraîneurs, de perspectives d'emploi pour les entraîneurs, de planificateurs du sport de haut niveau et de marketing professionnel auprès des entreprises.

16. Le groupe actuel des dirigeants du sport de haut niveau doit choisir un ou deux dirigeants principaux du sport de haut niveau et exercer son leadership en appuyant ces derniers.
17. Même s'il est bon de faire des comparaisons avec d'autres pays, nous devrions pouvoir et vouloir nous construire un modèle de sport de haut niveau unique au Canada.

C. Résumé des principaux résultats – Table ronde de l'avant-midi

Au cours de la table ronde de l'avant-midi, un certain nombre de grands thèmes clés ont été soulevés.

(i) L'état du système

Les participants se sont entendus pour dire que nous avons une excellente occasion d'améliorer le système sportif de haut niveau, et que le système actuel n'est pas efficace. Le besoin de coordination au sein du système sportif de haut niveau est un thème important qui est ressorti, notamment la nécessité que les organismes existants travaillent ensemble plus efficacement. Quelqu'un a fait remarquer que si nous devons concevoir aujourd'hui un système sportif de haut niveau, nous ne le ferions pas comme il est actuellement. On considère le système actuel trop lent et bureaucratique, avec beaucoup trop de mécanismes de responsabilisation qui se chevauchent et sont inefficaces pour les organismes nationaux de sport (ONS), et trop de temps est perdu à rendre compte en fonction de processus plutôt qu'à rendre compte des résultats. Tous ont convenu qu'il est beaucoup plus important de rendre compte des résultats que de mettre l'accent sur les processus comme c'est le cas actuellement. Voici certaines des priorités d'amélioration relevées :

1. Les entraîneurs et le leadership technique sont essentiels dans un organisme central et dans les organismes de sport.
 - a. Par exemple, le Queensland Institute of Sport emploie quelque 27 entraîneurs qui créent un environnement et un marché d'entraîneurs stables. Par comparaison, le Canada compte environ 150 entraîneurs nationaux embauchés par les ONS.
2. L'environnement quotidien des athlètes doit être amélioré.
 - a. Quelqu'un a fait observer que la vraie clé du succès d'ANP est la culture d'excellence.
3. L'affectation de ressources est primordiale.
 - a. Le hockey féminin, par exemple, a grandement bénéficié des ressources additionnelles offertes par Molson, qui ont permis au programme d'instaurer un plan de repas, d'embaucher du personnel de soutien médical et d'investir davantage dans les entraîneurs.
 - b. Une partie des ressources vise à accroître la capacité des ONS et des centres nationaux de sport.

4. Le marketing doit être amélioré, en particulier celui auprès des entreprises.
 - a. Il est important de comprendre ce que valorisent les entreprises et la manière dont le système sportif de haut niveau peut les aider à ce chapitre.
5. Il faut créer un poste de commande central pour le système.
 - a. Il peut fournir des cibles et des objectifs centraux.
 - b. Il devrait être autonome, souple, fondé sur des données probantes, dirigé par des experts, axé sur des valeurs et indépendant du gouvernement.
 - c. Il devrait avoir un seul conseil d'administration qui serait la source qui rendrait des comptes au gouvernement.

Il a été souligné qu'il ne sert à rien de donner des ressources aux ONS ou aux centres canadiens multisports (CCM) s'ils n'ont pas la capacité de les utiliser à leur plein potentiel.

On a établi une analogie entre le système sportif de haut niveau et la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise. Pour le moment, nous n'avons pas une idée claire des composantes de cette chaîne, de la manière dont elles sont reliées et de leur rendement. Tous ont convenu que le rendement de la chaîne d'approvisionnement du sport de haut niveau pourrait être amélioré. Plus fondamentalement, on s'est demandé si nous savions vraiment ce qu'il faut pour amener un athlète des premiers rangs du sport amateur à la plus haute marche du podium.

On a émis une inquiétude quant à la capacité limitée de Sport Canada de jouer un rôle de leadership, y compris le fait que l'organisme exerce ses activités dans le très grand ministère du Patrimoine canadien et qu'il emploie plus de comptables que de personnes redevables des résultats. Les participants ont affirmé qu'il serait bien d'avoir un système simplifié qui réunirait tous les éléments nécessaires au sport de haut niveau dans une approche de guichet unique.

Dans l'ensemble, on avait l'impression qu'actuellement, de nombreux athlètes réussissent malgré le système, et non grâce à lui, et que le système doit donc se concentrer davantage sur les athlètes et les entraîneurs.

(ii) Financement

Un thème courant qui s'est dégagé est le besoin d'obtenir de l'argent du secteur privé pour maintenir et accroître les ressources actuelles, surtout après les Jeux olympiques et paralympiques de 2010. Un participant a fait remarquer qu'un montant de 55 millions de dollars provenant du secteur privé était prévu pour ANP sur une période de 5 ans, mais que même avec les Jeux, le montant réel recueilli auprès du secteur privé n'était que de 20 à 25 millions de dollars, dont 15 millions de dollars de Bell Canada. Après 2010, ce sera un vrai défi d'obtenir un tel financement. À titre d'exemple, ce sont les administrations provinciales qui ont complété le financement de l'ANP, auquel s'ajoute une contribution de mise en marche de 5 millions de dollars octroyée par le gouvernement de la Colombie-Britannique.

Il a été souligné que même si le sport amateur est un bon produit, la commandite du sport amateur fluctue selon l'économie et le changement des priorités.

Il a été proposé qu'un changement de paradigme en matière de financement s'impose, où le sport dépend davantage de ses propres ressources internes. Ce sont encore le participant et sa famille qui dépensent de l'argent dans des activités récréatives, même en période de ralentissement économique. La communauté sportive de haut niveau peut-elle bénéficier de cette situation? Comment puiser dans des ressources qui ne proviennent pas de l'administration fédérale? Par exemple, Patinage Canada a un excellent modèle dans le cadre duquel quiconque porte des patins fait partie de Patinage Canada.

Un autre thème relatif au financement concerne le fait que le milieu sportif n'a pas su présenter aux entreprises les avantages d'une commandite, à savoir le rendement de leur investissement. De plus, il y a beaucoup de confusion dans le monde des affaires au sujet des commandites, étant donné les diverses possibilités d'investissement dans des secteurs comme les activités et les organismes municipaux, provinciaux et fédéraux, les manifestations multisports et les épreuves sportives internationales et nationales.

Un participant était d'avis qu'il est important de déterminer la structure adéquate pour l'obtention de ressources. À cet égard, ce qui représente un défi avec un organisme indépendant est que les droits sur l'un des atouts les plus visibles que le sport peut vendre, soit les Jeux olympiques, sont actuellement détenus par le Panel d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (COVAN) et reviendront au Comité olympique canadien (COC) en 2012.

Une des idées avancées était de concentrer le soutien des entreprises sur les athlètes, ce qui pourrait atténuer la pression exercée sur le Programme d'aide aux athlètes (PAA) et libérer certaines de ces ressources pour les investir ailleurs dans le sport de haut niveau. Une autre façon de faire serait que le cadre de soutien des athlètes soit directement subventionné par les dons du secteur privé.

On a constaté une dichotomie intéressante : bien que le gouvernement ne soit pas le meilleur mécanisme d'exécution du sport de haut niveau, il sera le principal bailleur de fonds pour l'avenir du sport de haut niveau.

(iii) À nous le podium

Un autre thème important porte sur le fait que le système de développement du sport de haut niveau s'est grandement amélioré grâce à ANP et parce qu'on lui a donné les moyens de le faire. On a répété maintes et maintes fois que la clé du succès, à tous les niveaux de financement, est d'être capable de cibler les ressources et d'appuyer l'excellence, plutôt que de tenter d'assurer une distribution égalitaire des ressources.

Il a été avancé qu'ANP a essuyé beaucoup de critiques pour avoir imposé un processus de planification aux ONS, mais il s'agit d'une des choses les plus importantes qu'ANP a faite. Parallèlement, il manque de

planificateurs du sport de haut niveau et les administrateurs ne savent pas nécessairement comment planifier de façon profitable pour leur sport et le système afin de produire des résultats à l'échelle du sport de haut niveau. Même avec des sources de financement variées, la planification est essentielle.

(iv) Paramètres du succès

Les participants ont fait observer que nous n'avons pas encore élaboré de processus efficace pour mesurer l'utilité des composantes du système sportif de haut niveau. Ils ont aussi ajouté que tous les éléments ne contribuent pas au résultat final, ils sont juste présents à la fin, au moment où un athlète reçoit une médaille. Il n'y a jamais eu d'affectation de ressources pour l'élaboration d'un processus d'évaluation du système sportif de haut niveau afin de déterminer les composantes les plus efficaces.

Un des points positifs d'ANP est l'établissement d'un objectif à long terme pour le Canada, soit d'être le pays en tête du classement en 2010. On a constaté toutefois qu'ANP n'a pas encore fixé d'objectifs intermédiaires que les organismes pourraient atteindre dans leur parcours vers l'objectif national.

Les participants croyaient important de comprendre en quoi consiste la mesure d'excellence, puisque certains sports n'ont pas les Jeux olympiques comme finalité. C'est pourquoi nous devons faire attention à comment nous définissons l'« excellence ». On a mentionné que ce que nous cherchons peut-être serait plutôt la plus haute marque de reconnaissance possible pour un sport.

(v) Accent sur l'athlète

On s'est accordé pour dire que le point d'intérêt du système sportif est le succès de ses athlètes. Nous n'avons jamais donné de ressources à une personne ou à un organisme et dit : « Voici ce que nous voulons que vous développiez pour nous. »

(vi) Définition du sport de haut niveau

Une discussion intéressante est revenue à plusieurs reprises au cours de la journée à propos de la définition et de la portée du système sportif de haut niveau. On a beaucoup insisté sur le fait qu'on ne peut ignorer la base, car il s'agit de l'autre moitié du système sportif, essentielle au succès du système sportif de haut niveau. On a souligné qu'une des limites de notre système actuel est la définition du sport de haut niveau et le fait qu'un grand nombre de nos services ne deviennent accessibles que lorsqu'un athlète accède à l'équipe nationale ou est breveté. Par conséquent, nous livrons souvent au hasard le soin de tracer le chemin menant les athlètes au niveau national et ne leur offrons les services de sport de haut niveau qu'à ce stade. Dans de nombreux systèmes sportifs obtenant du succès, il existe des mécanismes pour dépister des athlètes talentueux et ensuite établir un processus supervisé de 10 ans ou plus pour les mener à un niveau où ils peuvent gagner à l'échelle internationale.

On a convenu en général que le sport de haut niveau doit comprendre des mécanismes d'intervention auprès des athlètes talentueux et un soutien aux programmes de sport-études qui offrent la possibilité aux athlètes ciblés et sélectionnés de s'entraîner. Cette discussion a mené à l'idée voulant que le sport de haut niveau ne soit pas le sommet de la pyramide (avec le sport de base au pied de la pyramide),

mais plutôt un ascenseur express (vertical) qui part du dépistage des talents et qui monte jusqu'au podium, que ce soit à l'intérieur de la « pyramide du sport » ou à côté de celle-ci.

Le Panel a reconnu l'importance de ce point, mais a insisté sur le fait que, étant donné la nature de ses travaux, il est nécessaire à l'heure actuelle de supposer que l'élément de base fonctionne et de se concentrer sur ce qu'on peut faire pour améliorer la composante du sport de haut niveau.

En général, on a admis qu'il faut mettre l'accent sur l'excellence et les résultats internationaux, mais on doit connaître la portée pour intervenir plus tôt et de façon appropriée dans le système. On a proposé d'utiliser le stade « Métamorphose du participant en athlète » (S'entraîner à s'entraîner) du DLTP/A comme point d'entrée au sport de haut niveau, mais pas seulement le grand groupe « Métamorphose du participant en athlète », mais le groupe ciblé dont les membres ont le potentiel de devenir champions du monde. L'Australie a relativement bien réussi en matière de développement et de dépistage des talents. Une façon pour faire de même serait d'appliquer les modèles d'instituts aux centres du sport. De cette façon, il y a création d'une plaque tournante axée sur la mise à disposition d'installations pour l'excellence du sport de haut niveau, où les athlètes et les entraîneurs interagissent continuellement.

Les centres seraient ouverts à tous les Canadiens, et des groupes d'entraînement se tiendraient dans chaque centre en fonction de la présence d'un nombre crucial d'athlètes. Ce système créerait un programme de relève pour les entraîneurs, qui passeraient des centres provinciaux aux équipes nationales.

Un autre sujet important de discussion a été l'objet du sport de haut niveau. Les participants se sont questionnés sur la valeur des médailles olympiques, à savoir si c'est la médaille en tant que telle qui a de la valeur ou plutôt l'inspiration pour une population canadienne plus saine et plus active.

(vii) Développement à long terme du participant/athlète

Les participants ont exprimé un grand appui en faveur du modèle de développement à long terme du participant/athlète (DLTP/A). Quelqu'un a rappelé qu'il est important, d'une part, d'investir dans le traçage des parcours du DLTP/A et, d'autre part, de fournir les ressources nécessaires pour permettre aux athlètes de gravir ces parcours. On a fait observer que neuf dixièmes du système de développement fonctionnent grâce à des bénévoles à l'échelle communautaire et que le DLTP/A n'est pas appliqué dans toutes les collectivités. La plupart des entraîneurs communautaires n'ont même jamais entendu parler du DLTP/A.

(viii) Sport paralympique

Des inquiétudes ont été exprimées quant au fait que, dans les sports paralympiques, il y a des ruptures entre les ONS et les organismes provinciaux/territoriaux de sport (OP/TS) ainsi qu'entre les organismes de sport pour les athlètes ayant un handicap et les athlètes sans handicap. L'attention et les ressources

accordées au sport pour les athlètes sans handicap sont disproportionnées par rapport à celles consacrées au sport pour les personnes ayant un handicap.

(ix) Le point de vue des athlètes

Quelqu'un a mentionné qu'en tant qu'athlète, il est frustrant qu'aucun examen des ressources ne soit effectué et que tous les athlètes reçoivent le même financement peu importe leur situation financière. Cette pratique amène à se demander si les résultats ou le mérite font une quelconque différence. C'est l'une des principales innovations d'ANP, à savoir la capacité de cibler les ressources.

(x) L'importance du leadership

Il a été signalé que le système sportif doit décider si nous allons faire la différence en regroupant le système sportif de haut niveau. On craignait que le leadership sportif n'ait pas envoyé de message clair et qu'en tant que groupe nous sommes prêts à ce que tout le système tende vers l'excellence. Tous étaient d'avis qu'il y a un besoin d'affirmer et de soutenir un modèle ou un organisme de leadership qui soit au cœur de cette entreprise qu'est le système global. Il faut un groupe qui se préoccupe des valeurs communes, des résultats et de la santé du système sportif de haut niveau.

L'organisme central devrait conclure des ententes de services avec tous les intervenants de la chaîne des valeurs du sport de haut niveau. C'est déjà le cas, dans une certaine mesure, dans le système en athlétisme et au hockey, mais cette pratique pourrait être davantage répandue en plus d'inclure une méthodologie normalisée et un langage commun.

Bon nombre de participants estimaient fermement que le secteur doit faire preuve de leadership et prendre des mesures. L'organisme de leadership ne devrait pas être lié au gouvernement; il devrait être totalement indépendant, rapide, efficace, souple et dirigé par des experts.

Pour finir, quelqu'un a fait remarquer que, certes, le secteur compte plusieurs chefs de file, mais qu'il sera crucial que certains d'entre eux renoncent à ces fonctions et deviennent des suiveurs.

(xi) Manque de coordination

L'un des principaux défis cités a été le manque de coordination et d'intégration au sein du système sportif de haut niveau. Parmi les exemples donnés, nous retrouvons l'incapacité du système de coordonner les préparatifs et les activités des missions en vue des championnats du monde et des Jeux olympiques. Aucun organisme n'est chargé de coordonner toutes ces activités même si le COC a probablement un rôle à jouer compte tenu de son expérience dans le domaine.

(xii) Valeurs du sport canadien

On a insisté sur le fait que gagner en tant que pays est certes important, mais la manière dont nous gagnons l'est tout autant. Comme l'a si bien dit un participant :

« Nous ne pressons pas nos athlètes comme des citrons pour ensuite les rejeter, nous n'utilisons pas de drogues, nous agissons de la bonne manière ET nous gagnons; c'est ce qui nous définit comme Canadiens. » [traduction]

Les participants étaient d'avis que le sport au Canada est un bien public, créé par les citoyens. C'est pourquoi il est essentiel de faire connaître la façon bien particulière dont les athlètes remettent à leur collectivité ce qui a été investi en eux.

Un participant a ajouté pour finir que, dans le domaine du sport, l'intérêt du public devrait s'aligner sur celui des Canadiens. Il s'agit de notre histoire, de la façon dont le sport rappelle aux Canadiens qui nous sommes et du récit de ce qui fait le Canada. Notre histoire est actuellement celle de l'excellence; c'est dans l'intérêt du public que le Canada doit exceller, c'est ce qui a toujours compté pour le Canada. Le secteur du sport doit tenter d'exprimer ces points et de les ancrer dans l'intérêt du public.

Tous les athlètes de haut niveau veulent une médaille; le système ne devrait donc pas être gêné de dire que c'est ce que nous voulons, car c'est ce que veulent les athlètes. L'objectif du système sportif de haut niveau devrait être le suivant : si les athlètes veulent la médaille et sont prêts à faire les sacrifices pour y parvenir, qu'ils disposent de tout ce dont ils ont besoin pour réussir.

D. Résumé des principaux résultats – Table ronde de l'après-midi

Bon nombre des mêmes thèmes et préoccupations de la séance de l'avant-midi sont ressortis en après-midi. Dans le résumé ci-dessous, on signale les éléments soulevés pendant la séance du matin mais de manière moins approfondie.

(i) Définition du sport de haut niveau

Une grande partie de la table ronde de l'après-midi a été consacrée au débat entourant la définition du sport de haut niveau. La définition qui en est émanée comprenait à la fois l'importance des objectifs de performance et l'accent sur le succès. La définition de succès est considérée comme étant le résultat le plus élevé pouvant être atteint à l'échelle nationale et internationale. Par exemple, pour le soccer, on considère que remporter la finale de la Coupe du monde compte au moins tout autant que de gagner une médaille olympique.

Au sein du groupe, on a reconnu qu'il peut être difficile de s'entendre sur une seule définition du sport de haut niveau qui englobe les sports individuels et d'équipe ainsi que les sports olympiques et non olympiques.

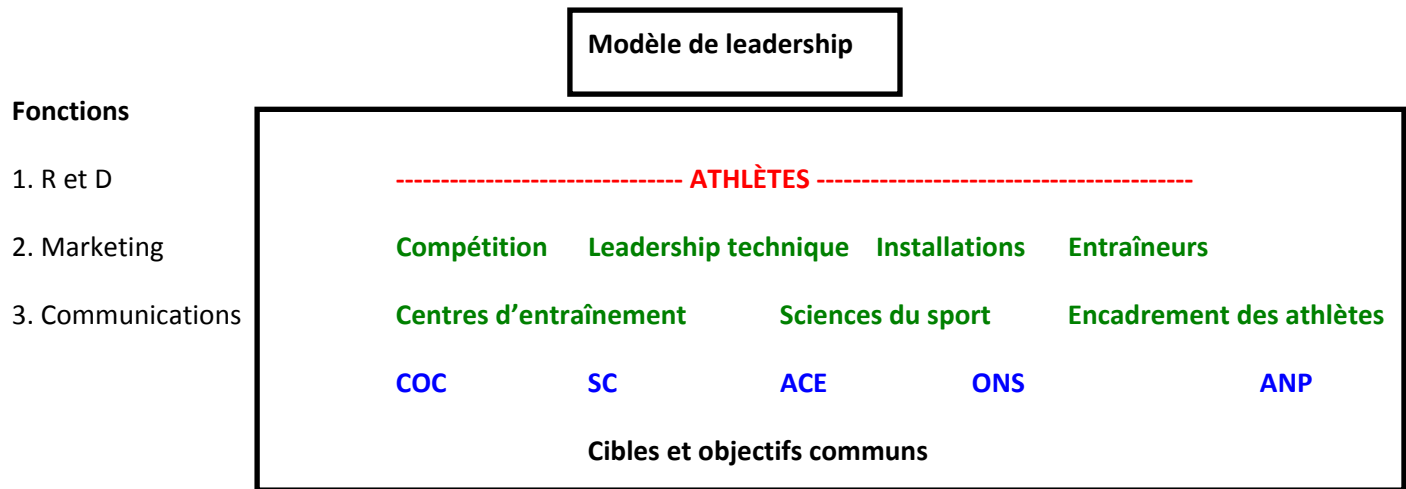
Les participants ont convenu que la table ronde ne se pencherait que sur la composante du sport de haut niveau du système sportif global. On a posé la question de savoir s'il existe un « marché » du sport de haut niveau. Dans l'ensemble, les participants ont appuyé la définition du sport de haut niveau proposée dans le mémoire du Conseil des Jeux du Canada et de l'Association canadienne des entraîneurs (à condition de remplacer le mot « carrière » par « succès ») :

« Le chemin à parcourir entre le recrutement des jeunes talents et leur entraînement intensif durant une dizaine d'années en moyenne pour les amener à une carrière nationale ou internationale. » [traduction]

Les participants ont aimé la notion d'un « ascenseur HN » le long du modèle de DLTP/A ou d'autres modèles qui accueille des athlètes talentueux et les fait progresser dans la filière du sport de haut niveau.

On a beaucoup parlé au cours de l'après-midi de ce qui entre dans la « boîte » du sport de haut niveau. Un des modèles proposés est présenté au schéma 1 (ci-après). Les participants ont convenu que les résultats de cette « entreprise » doivent être axés sur les athlètes et les entraîneurs et qu'il faudrait harmoniser de manière beaucoup plus générale les ressources sportives plutôt que simplement les fonds versés par Sport Canada.

Schéma 1 : L'entreprise du sport de haut niveau



(ii) Compréhension du système

Comme à la table ronde de l'avant-midi, les participants ont convenu que le sport de haut niveau est un volet du système sportif global à quelques changements près, notamment en ce qui a trait à la spécialisation précoce par rapport à la spécialisation tardive, ou encore aux Jeux olympiques par rapport aux championnats du monde.

(iii) Comment pouvons-nous améliorer le sport de haut niveau?

L'une des clés est de comprendre quels sports et athlètes doivent être visés. Un participant a fait remarquer qu'un ordre de gouvernement (Sport Canada) a relevé ce défi au moyen d'ANP et que les provinces devraient peut-être soutenir ce modèle ou s'y associer.

Tous souhaitent réduire le chevauchement. Les ONS doivent collaborer avec le COC, ANP, Sport Canada et les centres nationaux d'entraînement, qui gagneraient à coordonner toutes leurs fonctions. Parmi les idées émises sur la manière de coordonner ces organismes, citons les ententes de financement et de responsabilisation. La coordination pourrait aussi passer par des fusions et des collaborations, mais dans tous les cas, il doit y avoir des mesures incitatives à travailler ensemble. Une même opinion a été exprimée un certain nombre de fois : il s'agit ici d'ouvrir la voie aux athlètes et aux entraîneurs, de les laisser tenir les rênes et de leur offrir toute l'aide dont ils ont besoin pour réussir.

Bon nombre de participants pensaient qu'il faut une approche de guichet unique, un seul organisme qui assure le leadership, et ont souligné que les tentatives passées pour créer un tel organisme ont souvent fini par perdre de l'altitude et descendre jusqu'au dénominateur commun le plus bas. ANP a été, d'une

certaine manière, la première tentative de dépasser le paradigme qui consiste à « suivre le rythme du plus lent ». Certaines des caractéristiques essentielles d'un tel organisme seraient :

- qu'il repose sur des principes;
- qu'il soit comptable;
- qu'il soit indépendant de toute influence, y compris de celle des ONS;
- qu'il soit réceptif;
- qu'il soit souple et rapide;
- qu'il soit ouvert à la collaboration;
- qu'il soit ciblé;
- qu'il s'appuie sur des données probantes et soit dirigé par des experts et axé sur des valeurs.

Cet organisme devrait également faire preuve de leadership stratégique (capacité de prendre des décisions) et appuyer ses décisions sur des compétences techniques. Tous ont convenu que le nouvel organisme ne doit en aucun cas subir une influence politique, quelle qu'elle soit, de la part d'un gouvernement ou du secteur du sport. Les participants étaient d'avis que ce serait ainsi plus facile pour un tel organisme de prendre des décisions difficiles sur la manière d'allouer et de cibler les fonds.

Comme pendant la séance du matin, les participants ont fait savoir qu'une harmonisation sera essentielle, d'une part, entre les organismes de sport et, d'autre part, entre les bailleurs de fonds fédéraux et provinciaux.

Les participants ont insisté sur le fait que c'est l'occasion de repartir sur de nouvelles bases plutôt que de tenter d'améliorer ce que nous avons actuellement. La plupart ont admis la nécessité de regrouper toutes les ressources sportives de haut niveau au sein d'un seul et même organisme, extérieur au gouvernement. Parallèlement, les participants ont reconnu que Sport Canada doit conserver une certaine responsabilité en matière de politique publique pour le sport au Canada.

Il a été proposé que les recommandations émises par le Panel pourraient éventuellement servir d'élément déclencheur d'un changement dans le système sportif.

(iv) Le monde après 2010

Une grande partie des participants ont manifestement reconnu que le monde changera après 2010 et que ce nouveau monde ne pourra supporter tous les dédoublements d'efforts ni le même nombre d'organismes de sport.

Une discussion intéressante a eu lieu ensuite au sujet du fait qu'il y a un certain nombre de domaines dans lesquels les ONS pourraient être plus efficaces, comme l'administration et la traduction, le soutien intégré multisports par l'intermédiaire d'équipes de sciences du sport et de médecine du sport, le regroupement des services et les fusions. Un débat a été entamé à propos du degré de « relâchement » dans le système; toutefois, un certain nombre de participants ont soutenu que la rationalisation devrait permettre de réaliser des économies pouvant aller jusqu'à 20 %.

Annexe I : Liste des participants

Ottawa, le 24 septembre 2009

SÉANCE DE L'AVANT-MIDI

	Nom	Organisme
1	Mike Chambers	Comité olympique canadien
2	Moira Lassen	AthlètesCAN
3	John Bales	Association canadienne des entraîneurs
4	Alex Baumann	À nous le podium – Été
5	David Patterson	Groupe des sports traditionnels (ringuette)
6	J.P. Cody	Caucus des sports d'équipe (volley-ball)
7	Ian Bird	Groupe le Sport est important
8	Thérèse Brisson	multiples / Procter & Gamble
9	Cathy Cadieux	Association canadienne des sports en fauteuil roulant
10	William Thompson	Patinage Canada
11	Paul Melia	Centre canadien pour l'éthique dans le sport
12	Sheilagh Croxon	Nage synchronisée
13	Wendy Pattenden	Centre canadien multisports – Pacifique

	Nom	Organisme
1	Sylvie Béliveau	Association canadienne de soccer
2	Wayne Parro	Entraîneurs du Canada
3	George Peckham	Association canadienne de curling
4	Michael Downey	Association canadienne de tennis
5	Bryan Ozorio	Gouvernement de l'Ontario
6	Anne Merklinger	Caucus des sports d'été (canoë-kayak)
7	Marg McGregor	Sport interuniversitaire canadien
8	Jean Dupré	Patinage de vitesse Canada
9	Greg Mathieu	Association cycliste canadienne
10	Jasmine Northcott	Association canadienne pour l'avancement des femmes et du sport (ACAFS)
11	Joanne Mortimer	Caucus des sports d'été (athlétisme)
12	Henry Stoorguard	Panel paralympique canadien
13	Graham Brown	Caucus des sports d'équipe (rugby)
14	Paddy Boyd	Yachting