
Rapport sur les résultats
Panel « 2010 et au-delà »
Table de ronde de Calgary

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

Delta Airport, Calgary
6 octobre 2009
11 h à 16 h

Table des matières

Principales constatations	3
A. Introduction	4
B. Résumé des discussions.....	4
a. Vision pour le sport de haut niveau au Canada	4
b. Comment réaliser cette vision?	4
c. Ciblage	8
d. Ressources et innovation	9
e. Secteur privé	9
f. Philanthropie pour le sport.....	10
g. Création d'un bassin d'athlètes.....	11
h. Nécessité de mesures audacieuses.....	11
i. Importance du sport de haut niveau	11
j. Importance d'avoir un champion.....	11
k. Contribution du secteur	11
l. Conséquences involontaires	12
m. Caractéristiques d'un organisme	12
n. Rôle de Sport Canada.....	14
o. Rôles des principales organisations	14
p. Soutien aux athlètes	15
Annexe I : Participants	17

Principales constatations

Les principales constatations sont des points qui ont été abordés un certain nombre de fois ou des idées qui ont reçu l'appui général des participants à la table ronde.

1. Le sport de haut niveau ne fonctionne pas indépendamment du reste du système sportif, et tout nouveau modèle de sport de haut niveau devrait tenir compte de la place qu'il occupe par rapport à l'ensemble du système sportif.
2. La définition du sport de haut niveau devrait se trouver au stade de « S'entraîner à gagner » dans le modèle de développement à long terme du participant/athlète, et elle devrait comprendre les résultats et les médailles olympiques et non olympiques.
3. Être le meilleur au monde peut être une vision pour le sport de haut niveau si elle est appliquée de façon appropriée dans le contexte de sports différents.
4. Une amélioration importante serait de réunir les personnes (athlètes et entraîneurs) et les programmes dans un seul lieu physique, c'est-à-dire un institut du sport.
5. L'orientation du sport de haut niveau devrait se faire en dehors du gouvernement.
6. Le leadership en matière de sport de haut niveau devrait être fondé sur des partenariats et des accords de collaboration.
7. L'idée d'une approche ANP continue pour le sport de haut niveau reçoit un solide appui.
8. L'idée de cibler des ressources pour le sport de haut niveau (conformément à une approche ANP) reçoit un solide appui.
9. L'idée d'un organisme central indépendant, à guichet unique, pour la coordination et le leadership du sport de haut niveau reçoit un appui quasi unanime.
10. Les entraîneurs doivent avoir des occasions d'emploi et de perfectionnement professionnel.
11. Le réseau des universités et des collèges, de même que leurs installations, doit être mieux utilisé.
12. Il faudrait repenser le système de financement pour les athlètes; par exemple, un mélange de revenus garantis, d'un examen des ressources pour du financement additionnel et d'une modification fiscale pour les commanditaires.
13. Beaucoup de joueurs dans le système sportif de haut niveau modifient déjà leur façon de faire pour se conformer à « une méthode améliorée » et à ce qu'un nouveau modèle de leadership du sport de haut niveau pourrait apporter.
14. Nous ne devons pas perdre les atouts du COVAN (personnes, expertise) qui disparaîtront une fois les Jeux olympiques et paralympiques terminés.
15. Il faut être reconnaissant envers le ministre d'État (Sports) pour son leadership en matière de sport de haut niveau au Canada.

A. Introduction

Le 6 octobre, le Panel « 2010 et au-delà » a tenu sa cinquième et dernière table ronde à l'hôtel Delta Airport de Calgary. L'objectif était de réunir des dirigeants issus de la communauté sportive pour qu'ils fassent part de leurs commentaires au Panel quant à la meilleure façon d'orienter l'avenir du sport de haut niveau au Canada. Le présent rapport fait état des principales constatations ainsi que des principaux thèmes et points de vue exprimés à cette table ronde.

B. Résumé des discussions

De nombreux thèmes et observations communs ont été soulevés pendant la table ronde. Ces thèmes ou résultats sont résumés comme suit :

a. Vision pour le sport de haut niveau au Canada

Une discussion intéressante a porté sur la vision du sport de haut niveau au Canada. Certains participants étaient d'avis que la vision doit absolument être que le Canada sera le meilleur au monde. D'autres ont avancé que pour certains sports comme le soccer, une telle vision n'était pas réaliste et qu'il est plus important de connaître le niveau actuel de compétition du Canada et d'avoir une stratégie à plus long terme visant à faire partie des meilleurs au monde.

Le secteur a besoin d'un organisme qui influence le rêve d'avenir des enfants et qui a une vision et une mission inspirantes. Nous devons réfléchir à la manière d'intégrer les jeunes et les universités dans le secteur du sport de haut niveau et à d'amener des sociétés à partager la vision ainsi qu'à parrainer et à soutenir des athlètes. Notre principal message devrait être que nous travaillons à façonner des leaders et que nous utilisons le sport pour y arriver.

b. Comment réaliser cette vision?

Les participants ont indiqué que pour un grand nombre d'athlètes, la clé de l'amélioration réside dans la prestation de services combinés et offerts à un seul endroit. Les participants ont souligné la notion d'institut du sport qui rassemble les éléments suivants :

- une gamme de sports différents;
- un mélange d'expertises en encadrement;
- un milieu d'entraînement compétitif;
- plusieurs services comme ceux de spécialistes en alimentation et de psychologues.

À la question « quelle différence y a-t-il entre cette notion et ce que font actuellement les centres canadiens multisports (CCM)? », la réponse a été que la notion d'institut rassemble les personnes et les

programmes sous un seul toit. Dans certains CCM, les installations ne permettent pas de le faire; elles se concentrent davantage sur les personnes que sur le lieu. Quelqu'un a fait remarquer que si les liens entre les CCM étaient meilleurs, il serait alors possible de spécialiser davantage les installations.

On s'est demandé ce qui améliorerait le lien entre les CCM. Quelqu'un a suggéré des ententes contractuelles entre les CCM pour les orienter dans la même direction; un organisme indépendant d'appui technique serait en mesure d'aider les CCM en ce sens. Un des défis de l'intégration est que les CCM ont été créés à l'origine en tant qu'organismes indépendants dotés de conseils d'administration distincts et autonomes. Ces conseils d'administration sont importants pour le contact local, et il pourrait être ardu de convaincre les conseils locaux d'accepter un conseil d'administration national. Par contre, il serait certainement possible de les rallier par une vision unificatrice et par des contrats plutôt que par une gouvernance. On a beaucoup insisté sur le fait que le lien entre les installations est en réalité plus fort que ce qu'on croit.

En ce qui a trait à la manière dont les CCM déterminent leurs sports de prédilection, c'est en fait la discipline sportive elle-même qui dicte l'endroit où se fera l'entraînement. Les décisions sont souvent fondées sur les besoins géographiques (sports d'hiver) et sur la disponibilité des installations toute l'année.

Actuellement, les CCM offrent des services aux athlètes de la plus haute catégorie de compétition; ils leur donnent une touche finale pour la compétition internationale. Un système mieux doté et intégré de centres multisports pourrait également aller plus loin dans le système sportif de haut niveau. Ainsi, le système canadien du sport de haut niveau éviterait le recours à des programmes de rattrapage de premier ordre.

Pour commencer sa mise en œuvre, le modèle d'institut du sport a besoin de leadership et d'un intérêt soutenu pour le sport de haut niveau. Une stratégie est également nécessaire pour veiller à ce que la prestation de services corresponde à l'objectif ultime : la réussite dans le sport de haut niveau. Comme exemple d'occasion manquée, mentionnons qu'un rapport important rédigé en 1976 par Roger Jackson proposait la création d'un réseau national d'instituts du sport, mais le Canada n'y a pas donné suite. Le Canada a une immense expertise et la clé du succès est de rassembler les experts qui travailleront à un objectif commun.

En parlant du modèle d'institut, un participant a utilisé l'analogie d'une équipe de course automobile : quand on fait la course avec les meilleurs, il faut un stand de ravitaillement de type Ferrari et non pas de type Ford Taurus. Le service offert au pays doit toujours être de haut niveau.

L'idée de la création d'un organisme national faisant la promotion d'un rêve et d'une vision et servant de guichet unique pour le sport de haut niveau au Canada a reçu un solide appui. On a fait remarquer qu'il est grandement important, pour toute vision, qu'elle soit réalisable avec les ressources appropriées. Quelques participants ont parlé du pouvoir des anneaux olympiques et du fait que ces anneaux ouvrent des portes que rien d'autre ne peut ouvrir. Les organismes nationaux de sport (ONS)

individuels n'ont pas toujours l'influence nécessaire pour chercher et obtenir l'appui de partenaires commerciaux majeurs, mais les anneaux olympiques peuvent attirer plus facilement de tels partenaires.

L'ANP a été un pas important dans la bonne direction. Toutefois, pour une réussite durable, il faut deux choses : les organismes, y compris les organismes de services multisports (OSM), devront céder un peu de leur pouvoir et de leur appui à un organisme unique pour le sport de haut niveau, et cet organisme devra obtenir la participation des provinces. Le sport de haut niveau dépend grandement de la qualité des programmes offerts par les provinces et les clubs; sans la participation des provinces, le nouvel organisme ne réussira pas aussi bien. À plus long terme, une autre stratégie importante sera d'ajouter au système les universités et les collèges. En ce moment, le fossé le plus important dans le sport de haut niveau au Canada se situe entre les organismes de niveau national et le niveau communautaire dans lequel évoluent les écoles, les clubs et les universités. Dans le système sportif de haut niveau, Sport Canada pourrait avoir pour tâche de collaborer avec les provinces de façon à mettre sur la même longueur d'onde les différents ordres de gouvernement, de même que les sports au niveau universitaire.

L'idée selon laquelle les clubs et les universités doivent faire partie du système sportif de haut niveau a reçu un appui solide, car ce sont des éléments dans la « boîte » du sport de haut niveau. Les universités, par exemple, ont un excellent réseau d'installations sportives auxquelles les ONS n'ont pas accès actuellement. Peut-être que les universités pourraient participer en partie en permettant l'utilisation de leurs installations pour le sport de haut niveau. À l'heure actuelle, des ONS ont des unités sportives de haut niveau dans les universités.

Les universités sont un élément important, car les athlètes doivent souvent choisir entre tout sacrifier pour le sport ou faire des études. Une certaine uniformisation comme un énoncé politique et une intégration de type champion pourrait aider à renforcer le soutien des athlètes. Même des choses très simples, comme prévoir l'horaire des cours, sont très importantes pour les athlètes canadiens. Aux États-Unis, les athlètes ont la chance de pouvoir s'entraîner et étudier à temps plein; ils n'ont pas à sacrifier l'un ou l'autre. Le Canada a énormément de difficulté à conserver ses athlètes âgés de 18 à 23 ans.

Selon les participants à la table ronde, une des clés pour concrétiser la vision du sport de haut niveau consiste à créer un organisme indépendant. Pour ce faire, on pourrait s'inspirer du modèle « Au Canada, le sport c'est pour la vie » et de la terminologie commune que le DLTP/A a établie pour parler du sport sans se concentrer sur les personnes ou les organismes. Grâce à cette terminologie, il est possible d'observer l'ensemble du système : l'âge auquel la personne entre dans le système et ce qu'il faut pour aborder les stades de haut niveau du système. Il y a eu un accord général sur le fait que le sport de haut niveau commence au stade « S'entraîner à la compétition » et qu'il est davantage concentré au stade « S'entraîner à gagner. »

Un participant a fourni de l'information intéressante sur ce qui est arrivé récemment en Colombie-Britannique, y compris sur la progression vers un modèle d'organisme unique. Actuellement, même si le leadership sportif est aussi fragmenté que partout ailleurs, les leaders sont tous préparés à sacrifier

quelque chose pour l'organisme. En tant que groupe, les leaders ont fait une analyse du contexte et ils ont examiné la façon dont les autres pays sont organisés en ce qui a trait au sport et au mode de vie sain, puis ils ont tenté de déterminer la façon d'être plus stratégique et d'optimiser les fonds publics et privés. Ils ont commencé avec une analyse fonctionnelle et sont arrivés à neuf modèles qui pourraient donner les résultats voulus, y compris des modèles collectifs, sans but lucratif, gouvernementaux et non gouvernementaux. Les leaders sportifs de la Colombie-Britannique ont deux modèles de prédilection : un modèle indépendant sans but lucratif qui offrirait un leadership stratégique, et un modèle indépendant sans but lucratif qui s'occuperait du leadership, de la planification et de l'établissement de programmes de sport de haut niveau. Les principales caractéristiques seraient les suivantes :

- **un organisme d'orientation unique** : une voix collective, mais pour y arriver tout le monde devra se réunir et céder volontairement une part de pouvoir pour le bien commun;
- **une capacité de planification et d'orientation stratégiques pluriannuelles**, c'est-à-dire un horizon de 3 ou 4 ans, ou deux périodes quadriennales;
- **des investissements stratégiques** : l'organisme devra avoir toute une gamme de mécanismes de financement pour garantir la stabilité, y compris des fonds privés. Cela veut dire qu'il devra être en mesure de faire correspondre le financement au plan;
- **la responsabilité et le leadership du système** : quand l'organisme Legacies Now a commencé son travail, il avait un budget, mais pas la responsabilité ni la reconnaissance de la communauté sportive de haut niveau. Or, le nouvel organisme aura besoin des deux;
- **des sources et des systèmes diversifiés de revenus** : si l'on veut que l'organisme participe à un engagement collectif avec le secteur privé pour le compte de ses partenaires. Actuellement, beaucoup de groupes et de fondations se font concurrence pour les mêmes fonds;
- **une collaborative de la part du secteur** : il doit y avoir un mécanisme d'orientation fonctionnant avec l'ensemble du secteur;
- **une façon de communiquer la réussite et les valeurs** : une méthode fondée sur les faits devrait servir à présenter le sport de façon objective ainsi qu'à parler de la réussite et de l'excellence;
- **une harmonisation intersectorielle**, c'est-à-dire pouvoir s'harmoniser avec les autres secteurs grâce à la cohérence d'un organisme unique dédié au sport de haut niveau.

La prochaine étape en Colombie-Britannique est l'analyse fonctionnelle de la contribution que la communauté des OSM et des organismes provinciaux/territoriaux de sport (OP/TS) voudra apporter et ce qu'elle voudra céder dans le processus de création de l'organisme.

De façon générale, chacun était disposé à céder quelque chose. Plusieurs des conseils locaux et régionaux sont d'accord pour changer ou se dissoudre pour le bien du sport en Colombie-Britannique. Le point de départ a été la volonté de chacun de faire des sacrifices et de fournir une contribution. On n'a forcé la main à personne, mais l'occasion était réelle : le premier ministre de la province a entamé le processus en disant qu'il fallait changer la manière dont le secteur accomplit son travail.

Un participant a souligné la nécessité de travailler avec des organismes internationaux de médecine sportive. D'autres ont mis l'accent sur le fait que les services de soutien doivent être organisés directement et de façon appropriée par un institut national qui a le soutien nécessaire et qui offre les services scientifiques et médicaux appropriés.

c. Ciblage

Certains participants ont fait remarquer que nous ne pouvons pas être les meilleurs en tout. Par exemple, en aviron, l'accent est mis sur les compétitions que le Canada a une chance de remporter. En essayant de tout faire, on court à notre perte. L'argument principal, de l'avis d'un participant, est que nous pouvons affirmer vouloir être les meilleurs, mais il nous faut cibler les sports dans lesquels nous avons une chance de succès. Le soutien devrait être fondé sur les performances passées et futures. Ce participant croit que seuls les sports olympiques (et paralympiques) devraient être soutenus, mais ce point de vue n'a pas reçu l'appui général. La plupart des participants croient que le programme sportif de haut niveau du Canada (ANP, nouvel organisme) devrait comprendre les sports non olympiques, les championnats du monde et autres compétitions du genre.

Comparativement aux sports olympiques, les sports d'équipe se concentrent généralement sur les championnats du monde, et les objectifs sont très différents pour les sports d'équipe et pour les sports individuels. Parallèlement, étant donné que pour la plupart des disciplines, les Jeux ont lieu tous les quatre ans et que les championnats du monde se situent à mi-chemin, il n'y a pas nécessairement une grosse différence dans le financement pour soutenir les deux, car les mêmes athlètes sont visés.

On a mentionné qu'un plan d'affaires se trouvait dans le rapport original d'ANP et qu'on y expliquait clairement les décisions qu'il faudrait prendre pour obtenir des médailles. En conséquence, certains sports sont mis de côté, au moins temporairement, jusqu'à ce que les objectifs prioritaires d'ANP soient atteints. À l'avenir, il nous faudra regarder au-delà des paramètres individuels du sport. Pour ce qui est de notre orientation pour les nouveaux sports, les décisions doivent se fonder sur les résultats sportifs de haut niveau, et non pas sur nos émotions; il nous faut déterminer nos meilleures chances de réussite (médailles). Si nous pouvons prouver qu'un plan d'affaires mène à la réussite, alors nous aurons la capacité d'attirer davantage de ressources pour réussir encore mieux.

À la question sur la manière dont le ciblage rejoint l'intérêt public, la réponse a été que certaines des nations qui se démarquent le mieux dans le sport, comme les É.-U., la Chine et l'Australie, partagent une culture générale de reconnaissance de ce que le sport peut apporter à la société, une culture qui s'étend au sport dans les écoles du secondaire et à un intérêt pour l'activité physique. On a mentionné que si nous ciblons des sports, si nous limitons notre investissement à des sports bien précis, alors nous risquons d'entacher le bien public qu'est le sport. Par ailleurs, le succès des athlètes dans des disciplines sportives précises inspire le public et le fait participer de diverses manières qui s'avèrent bénéfiques pour la société.

Un autre participant a parlé de la nécessité de professionnaliser la fonction d'entraîneur. Pour réussir, nous devons disposer de personnes passionnées et qui font toute la différence. Nous devons attirer et retenir des entraîneurs en leur offrant des possibilités d'emplois intéressants et stables.

d. Ressources et innovation

D'après les participants, il est important d'élargir la base de ce que nous faisons en tant que secteur sportif de haut niveau. Mais comment obtenir de nouvelles ressources dans la communauté sportive de haut niveau et comment soutenir l'innovation? On a avancé que de nombreux secteurs au Canada se posent le même genre de questions.

En ce qui a trait à la commercialisation, le système sportif de haut niveau du Canada présente des difficultés et des lacunes. Nous n'avons pas d'énormes entreprises pour produire de nouvelles technologies, pour amener l'innovation dans la communauté sportive et pour transformer l'innovation en produits utiles et pratiques pour le sport de haut niveau. On a proposé de transposer l'innovation en produits pour de nouveaux marchés afin d'améliorer notre compréhension de la machine humaine et d'aider les athlètes à réaliser de meilleures performances. Un exemple technologique provenant d'autres secteurs pouvant servir au secteur sportif est celui des capteurs temps réel (télémessure en temps réel). Cette technologie pourrait être une bonne méthode pour attirer le secteur industriel et les commanditaires.

Pour bien introduire l'innovation dans le secteur sportif de haut niveau, il faut une volonté collective et de la communication. En tant que secteur, c'est à nous de rassembler les petites parcelles d'innovation. Alors, comment amener les universités à nous aider? Selon un participant, nous ne faisons pas cela en tant que secteur. La plupart des entraîneurs ne savent pas comment aborder l'innovation ni comment y participer. Tous les ONS se battent pour survivre et ils n'ont pas la présence collective en innovation pour poser des gestes comme celui de parler aux athlètes de l'entraînement en altitude ou d'autres stratégies techniques possibles ou novatrices.

e. Secteur privé

Faire participer le secteur privé représentera également tout un défi après 2010. Il est important de comprendre ce que les entreprises attendent d'une collaboration avec les intervenants du sport de haut niveau. Qu'est-ce qui les ramènera en piste dans le marché post-olympique? Savons-nous ce qui les fera revenir?

On a constaté que les commanditaires sont surtout intéressés par les manifestations, mais la population ne donnera jamais son appui si nous ne comptons que sur ces activités d'occurrence irrégulière. Deux jours après la clôture des Jeux olympiques, les commanditaires auront disparu, car de leur point de vue, la commandite est associée à un moment et à un lieu précis. Autrement dit, les anneaux ont une durée de vie limitée. Il doit y avoir une suite, laquelle doit être centrée sur les athlètes, dont la présence est continue et dont l'histoire subsiste et conserve son importance, contrairement à celle des Jeux mêmes. À l'heure actuelle, la population ne connaît pas vraiment les athlètes canadiens.

Alors comment, en tant que secteur, pouvons-nous faire participer la population, les entreprises et les gouvernements? Selon les participants, nous sommes actuellement incapables d'associer les athlètes aux manifestations. Nous devons chercher à lier plus directement les commanditaires aux athlètes et à la poursuite de l'excellence.

Un participant a suggéré de valoriser le sport de haut niveau en suivant l'exemple de la NASA, qui a associé l'investissement de milliards de dollars dans l'espace aux gens, aux chercheurs et aux astronautes qui y participaient et a démontré à la population que cet engagement avait de vastes retombées. De la même manière, nous devons manifester de façon plus visible ce qui est en jeu, et les avantages d'avoir des athlètes sur le podium.

f. Philanthropie pour le sport

À ce jour, la philanthropie en faveur du sport est plutôt faible au Canada. La Fondation olympique en détient le mandat et met l'accent sur le financement à long terme durable pour les athlètes. Ce financement est axé sur des programmes comme ANP. Les Canadiens se reconnaissent dans les athlètes et leurs efforts; ils veulent d'abord regarder les Jeux, mais expriment également leur désir d'appuyer les athlètes.

La Fondation olympique a été créée récemment par le COC pour appuyer le sport de haut niveau et pour répondre aux besoins techniques et d'entraînement des athlètes. En tout, 90 % des fonds recueillis à ce jour ont servi au programme ANP. Par exemple, l'une des initiatives visait à convaincre les Canadiens de verser 20,10 \$ pour appuyer nos athlètes en vue des Jeux de 2010. La Fondation a tenté de créer une marque autour de la passion pour la compétition et de la foi en ce que les athlètes veulent accomplir.

Un des avantages de la Fondation est son autonomie par rapport aux Jeux, ce qui lui permet de recueillir des fonds de plusieurs façons pour faire des versements mensuels ou d'importants dons individuels. Elle appuie les programmes d'été et d'hiver d'ANP, qui décide de la répartition des fonds. À ce jour, environ 10 millions de dollars ont été versés par la Fondation et distribués par ANP.

Le président de la Fondation et l'un des membres de son conseil d'administration sont nommés par le COC. Le conseil compte 11 membres, soit 2 issus du COC et 9 indépendants. La Fondation a des liens avec les Jeux paralympiques par l'entremise du COC, mais une fondation distincte s'occupe de ces jeux.

Les particuliers et les organismes donateurs ne sont pas autorisés à utiliser les anneaux dans leur publicité, puisque ces anneaux seraient alors un outil de marketing à caractère autre que philanthropique. La Fondation exprime toutefois sa reconnaissance et sa gratitude à ses donateurs par des invitations aux Jeux ou par des rencontres avec les athlètes, de manière conforme aux lois qui régissent les organismes de bienfaisance.

g. Création d'un bassin d'athlètes

Certains participants déclarent que la durabilité à long terme est la clé du succès à long terme, et que, bien que l'approche descendante ait son importance, nous devons constituer un bassin permanent d'athlètes pour les futurs Jeux si nous voulons des résultats durables.

h. Nécessité de mesures audacieuses

Des participants rappellent que des discussions se poursuivent depuis les années 1960 sur ce que le Canada peut et doit faire dans le domaine du sport de haut niveau et que ces discussions ont monopolisé un temps considérable par rapport aux minces progrès réalisés. Un grand nombre de participants croient qu'il est temps de prendre des mesures audacieuses, ce que le secteur du sport est prêt à faire.

i. Importance du sport de haut niveau

Un autre participant a mentionné que le sport est un secteur qui rassemble tout le Canada. Le sport renforce la fierté nationale, et le succès réel ne se mesure pas qu'en médailles, mais aussi en nombre de personnes inspirées par l'excellence. À ce titre, l'équipe olympique doit rechercher autant la fierté et l'excellence que les médailles; comment inspirer les jeunes à valoriser l'excellence et l'accomplissement comme leurs idoles sportives?

j. Importance d'avoir un champion

D'après l'ensemble des participants, le secteur du sport de haut niveau a besoin d'un champion, comme un organisme indépendant. Les participants sont d'avis que Sport Canada ne peut pas servir de champion, car son mandat est mixte et sa culture organisationnelle est différente. Un champion doit encourager la population, les députés, les sénateurs et le premier ministre à affirmer ensemble que nous devons être les meilleurs au monde.

k. Contribution du secteur

Les participants ont convenu que le secteur peut contribuer et contribue déjà à concrétiser la vision du sport de haut niveau. À l'échelle locale, il existe de nombreux exemples de coopération et de collaboration visant à améliorer le rendement et l'efficacité. Par exemple, à Calgary, le CCM et WinSport ont joint l'expertise des gens aux installations. WinSport construit un grand aréna de haut niveau, qui répondra aux besoins du centre sportif de Calgary ainsi que d'autres partenaires. Ensemble, ils ont créé des occasions. Ces types d'ententes reposent sur des avantages mutuels.

L'une des questions consistait à savoir qui assumerait les coûts de fonctionnement des centres de sport de haut niveau. À l'heure actuelle, ANP défraie les coûts de fonctionnement d'installations comme Whistler. Un financement adéquat de l'organisme indépendant est peut-être un moyen d'éviter certains problèmes de compétence qui hantent les centres de sport de haut niveau comme les CCM. Cependant, un certain nombre d'installations ont toujours besoin du financement d'ANP ou d'un autre organisme externe.

À titre d'exemple de la contribution possible du secteur, on a mentionné l'effort déployé actuellement à Ottawa pour rationaliser les besoins administratifs et physiques (espace, TI) des divers organismes. Il y a également la possibilité de rassembler un certain nombre de petites ONS en des grandes organisations-cadres ou, à tout le moins, de leur faire conclure des ententes pour la prestation commune de services. Cependant, on a objecté que certains sports pourraient recueillir davantage de fonds de commandites d'entreprise par eux-mêmes que ne pourraient le faire des organisations-cadres. Cette affirmation a toutefois été contestée, et aucun des deux scénarios n'a de fondements solides.

On a mentionné que la structure de financement gouvernemental favorise actuellement l'individualisme et la différence de traitement entre les sports. Ainsi, avec le DLTP/A, la natation et le ski obtiendraient une partie du financement pour chaque discipline, la gymnastique en obtiendrait une autre partie, et le cyclisme n'aurait qu'un montant global pour toutes ses disciplines; par conséquent, ces mesures financières découragent la coopération. Si toutes les sources possibles de fonds étaient rassemblées en un seul organisme avec une vision étendue, il serait plus facile de cerner et de supprimer ces obstacles à la coopération.

Un autre développement important est l'élaboration d'une stratégie pour les sports d'équipe, qui a créé une coalition de 15 ou 16 sports d'équipe. À la première réunion de cette coalition, les discussions ont été dominées par la nécessité de rechercher la mise en commun de services, parce que la plupart des sports d'équipe sont surchargés au plan administratif. On a mentionné que parfois, en période de vaches maigres, les organismes devraient devenir plus efficaces et se concentrer sur les priorités.

En plus des sports d'équipe, les sports d'hiver, d'été et traditionnels se sont également rassemblés. Comme étape suivante, il a été proposé de former un conseil de directeurs généraux pour parler de l'avenir du secteur.

I. Conséquences involontaires

On a rappelé l'importance de se préoccuper des conséquences involontaires; faire la part belle aux sports de haut niveau pourrait faire diminuer les ressources disponibles au niveau de base. Les Australiens, par exemple, étudient les effets de leur investissement dans le sport pour déterminer le rapport coûts-avantages de leurs investissements, notamment les résultats obtenus dans le sport de haut niveau (médailles), afin d'en déterminer le rendement.

m. Caractéristiques d'un organisme

Un participant a indiqué que la forme doit suivre la fonction, et qu'il faut s'inspirer d'un exemple de réussite pour déterminer la fonction de l'organisme proposé. Cet organisme va-t-il élargir le gâteau?

Un autre participant a affirmé qu'ANP fonctionne bien, et que sa réussite en est l'argument le plus convaincant. À ce compte, l'organisme doit combler ses lacunes et réduire les doubles emplois, en plus d'augmenter son efficacité, de mieux dépenser, de diversifier ses sources de financement et de tirer parti de partenariats avec les secteurs public et privé. L'organisme doit également favoriser une

meilleure planification pluriannuelle, un meilleur leadership et davantage de responsabilité fonctionnelle; il doit se doter d'un guichet unique et favoriser un leadership de collaboration dans le secteur. Il doit rassembler l'expertise technique et se montrer habile dans ses prises de décisions.

Il a été proposé que l'organisme soit axé sur le mentorat plutôt que sur le leadership. Cette idée s'appuyait sur l'argument selon lequel ANP offre actuellement de l'aide et du mentorat, et que les sports profitent déjà du leadership de leurs propres organismes. Il a été généralement convenu que l'organisme doit pouvoir œuvrer pour des sports dont l'ONS n'est pas fonctionnel et qui a besoin de solution à ses problèmes. L'organisme doit pouvoir entreprendre un examen de gouvernance et proposer des améliorations.

Il a été déterminé que cet organisme de sport de haut niveau devait comporter trois caractéristiques principales :

- il doit tenir compte de l'ensemble du système sportif;
- il a besoin de l'appui de ses principaux partenaires dans le cadre d'un leadership de collaboration;
- il doit se centrer clairement sur le sport de haut niveau, et sa mission comme sa vision doivent être claires.

Il a été souligné qu'il existe un éventail de possibilités pour l'organisme; d'un côté, la grande reconfiguration intégrale du modèle de système, et de l'autre, la coalition des sports d'équipe ou le modèle des services en commun. Il est également possible de prendre ANP, qui fonctionne bien, et de le faire cheminer vers cette vaste vision. Toutefois, il est important de maintenir la discussion avec le secteur pour poursuivre cette évolution et obtenir les meilleurs résultats de la part d'un organisme de sport de haut niveau.

On convient généralement que les experts techniques devraient prendre les décisions concernant la répartition des fonds pour le sport de haut niveau. Le rôle de l'organisme devrait être de transformer les plus grands talents en champions du monde.

Les participants ont mentionné l'importance de trouver des organisations partenaires au niveau provincial et d'entreprendre des recherches pour nouer des relations concrètes avec les centres sportifs régionaux et d'établir d'autres partenariats. L'établissement de partenariats devrait être une fonction essentielle du nouvel organisme.

Finalement, l'importance primordiale des relations avec les athlètes et les entraîneurs fait consensus, de même que leur rôle nécessaire pour responsabiliser l'organisme.

n. Rôle de Sport Canada

Peu importe l'organisme créé, tous reconnaissent qu'il est nécessaire de le centrer sur le développement du sport, lequel relève de Sport Canada. Les participants ont affirmé que Sport Canada devrait également s'occuper:

- des installations et de l'infrastructure;
- de la coordination avec les activités des provinces;
- des stratégies d'entraînement;
- des stratégies d'acquisition de Jeux;
- de la coordination avec le développement du sport;
- des questions de politique concernant les femmes, les autochtones, les langues.

Il a été également soutenu que l'approche actuelle de Sport Canada vis-à-vis du sport de haut niveau entrave grandement le secteur, et qu'une transition vers le nouvel organisme sera essentielle pour mieux desservir les athlètes, les entraîneurs, les organismes et, au bout du compte, les Canadiens.

Il a également été proposé que Sport Canada s'occupe de l'équité horizontale pour porter les sports à un certain niveau de fonctionnement, et que l'organisme s'occupe des éléments verticaux du système, ou de ceux relatifs au sport de haut niveau. Peu importe le rôle proposé pour Sport Canada, l'audience était clairement d'avis que l'organisme devait avoir le contrôle de tous les fonds relatifs aux résultats, et que Sport Canada ne devait pas être responsable des programmes de sport de haut niveau des équipes nationales.

Il a été longuement discuté d'ANP et de ses rapports avec Sport Canada. En gros, il y a actuellement deux principales cagnottes de dollars fédéraux pour le sport de haut niveau ainsi que deux systèmes comptables parallèles, celui du gouvernement et celui d'ANP. L'importance de réunir ces deux cagnottes a été soulignée. L'organisme pourrait alors commencer à collaborer et à s'organiser avec les provinces en vue de coordonner le soutien aux athlètes, l'innovation et la technologie, les CCM, l'entraînement, les installations et les administrateurs de sport de haut niveau.

o. Rôles des principales organisations

Les participants sont tous d'accord que le COVAN a mis sur pied une équipe de marketing très solide, et qu'il est important de ne pas perdre cet atout après les Jeux. De plus, le groupe de communication est également très fort, et les participants ont largement appuyé l'idée de donner un rôle dans le nouvel organisme aux professionnels du COVAN.

Les effets positifs d'ANP sur le secteur, sur sa culture et sur son esprit axé sur l'excellence ont été soulignés. Cependant, les participants des sports d'équipe avaient des réticences concernant les décisions sur le financement de ces sports. À bien des égards, la coalition des sports d'équipe a été bâtie pour régler le problème de l'importance des manifestations autres que les Jeux olympiques, les championnats mondiaux et les coupes mondiales. Les critères, trop axés sur le nombre de médailles,

représentent également un problème, car on ne comptabilise qu'une seule médaille pour toute une équipe, alors que d'autres sports, comme la natation, ont la possibilité d'en recevoir une pour chaque performance individuelle.

Concernant les deux concepts ou modèles proposés dans les mémoires, certains participants ont soutenu que le modèle du Comité olympique canadien (COC) ne semble pas cohérent, et qu'il était plus approprié de s'inspirer de l'approche d'ANP. Le modèle du COC a été décrit et examiné dans les moindres détails. On a soulevé avec inquiétude que le COC fait un excellent travail de préparation aux Jeux olympiques, y compris l'entraînement avant les Jeux, l'accès aux sites olympiques, la mission des Jeux et la préparation des athlètes, surtout quand leurs routines changent subitement dans le temps des Jeux olympiques. Le modèle du COC propose d'intégrer l'aspect technique de ce que l'ANP a accompli aux activités quotidiennes connexes aux Olympiques, ce qui pourrait entraver le bon travail exécuté par le COC.

Il est largement admis que le secteur sportif dépendra du financement du gouvernement du Canada après 2010. Par conséquent, le secteur devra réfléchir à la façon dont une nouvelle entité obtiendra des fonds. On s'accordait à dire que, peu importe la structure de l'organisme, ANP et le COC devront collaborer; ils produiront bien davantage de résultats s'ils travaillent ensemble et si une affinité se développe. Il a été souligné qu'ANP a été un cadeau du ciel pour le sport de haut niveau, et du point de vue général, le COC pourrait être un bon porte-parole pour le sport de haut niveau au Canada. Des participants ont soutenu que le COC devait jouer un rôle central en faisant la promotion du rêve et en inspirant les Canadiens, et qu'ANP devait être le moteur de l'excellence technique.

Des participants ont également mentionné qu'il est important de trouver la structure idéale pour écarter la politique et les conflits d'intérêt. L'indépendance des membres du conseil d'administration de l'organisme est nécessaire, et les bénéficiaires ne doivent être aucunement concernés dans la structure de prise de décisions sur la répartition des fonds.

De nombreuses réticences ont été citées concernant la gouvernance du COC, mais elle a connu de nombreux changements ces quelques dernières années. Il a été mentionné que le COC a maintenant beaucoup plus d'autonomie et d'indépendance qu'auparavant.

L'absence des sports paralympiques dans la proposition actuelle du COC a été regrettée.

p. Soutien aux athlètes

Il a été soulevé que le Programme d'aide aux athlètes traite exactement de la même façon un athlète de 16 ans à la maison et un autre de 28 ans avec des personnes à charge. Les athlètes qui ont d'importants revenus de commandite obtiennent le même soutien que ceux qui n'ont pas de tels revenus. La possibilité de recoupement des athlètes exerçant différents sports a également été mentionnée.

Il a été observé que le traitement fiscal du soutien aux athlètes est très important, et que, par conséquent, il sera essentiel de maintenir l'exemption fiscale dans tout nouveau modèle appliqué au sport de haut niveau. Concernant l'équité, il a été mentionné que les coûts de compétition des athlètes paralympiques ont augmenté de façon importante, ce dont l'octroi des brevets ne tient pas nécessairement compte actuellement.

Les participants ont discuté des avantages d'un programme de soutien aux athlètes plus dynamique et doté d'une meilleure capacité d'adaptation. Il a été soutenu que les athlètes et le système de sport de haut niveau seraient mieux servis par une combinaison d'approches comme un niveau minimum garanti de soutien et une justification des ressources pour un soutien supplémentaire, ainsi qu'une réforme fiscale pour les commanditaires.

Annexe I : Participants

	Nom	Organisme
1	Dale Henwood	Centres canadiens multisports
2	Robert Rouselle	Canada Alpin
3	Lloyd Bentz	Province hôte : Alberta, ministre du Tourisme, des Parcs et des Loisirs
4	Paul Delparte	Hockey Canada
5	Bill France	WinSport Canada
6	Stephen Norris	CCM de Calgary
7	Roger Jackson	À nous le podium (hiver)
8	Carla Qualtrough	Comité paralympique canadien
9	Donna Atkinson	Rowing Canada Aviron
10	Richard Way	DLTP/A
11	Johnny Misley	Hockey Canada
12	Peter Judge	Caucus des sports d'hiver (ski acrobatique)
13	Eric Petursson	Plongeur, AthlètesCAN
14	Pierre Lafontaine	Natation Canada
15	Keith Bennett	Société Whistler 2010 Sport Legacies
16	Wayne Parrish	Canada Basketball
17	David Armour	Fondation olympique canadienne
18	Don Wilson	Bobsleigh Canada
19	David Legg	Université Mont Royal
20	Tim Walzak	BC Innovation Chair in Sport Technology
21	Caroline Assalian	Comité olympique canadien