Patrimoine canadien | Canadian Heritage

Canada

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

30 mars 2016

This publication is also available in English.

Cette publication se trouve en format HTML
sur le site Web canada.ca/patrimoine-canadien

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la ministre de Patrimoine canadien, 2016
Nº de catalogue CH7-37/2016F-PDF
ISBN : 978-0-660-05767-5

Table des matières

Sommaire exécutif i
1. Introduction 1
2. Profil des programmes 2
2.1 Contexte historique 2
2.2 Cadre stratégique 2
2.2.1 Loi sur l'activité physique et le sport (2003) 2
2.2.2 Politique canadienne du sport de 2002 et de 2012 4
2.2.3 Autres stratégies et politiques en matière de sport de SC 6
2.3 Survol des programmes de financement de SC 7
2.3.1 Programme de soutien au sport 8
2.3.2 Programme d'aide aux athlètes 10
2.3.3 Programme d'accueil 12
2.3.4 Autres initiatives de SC 13
2.4 Modèle logique des programmes 14
2.5 Gouvernance 16
2.6 Bénéficiaires 16
2.7 Ressources 18
3. Méthodologie d'évaluation 21
3.1 Portée de l'évaluation, but et objectifs 21
3.2 Examen des documents 22
3.3 Examen des dossiers 22
3.4 Examen des bases de données 23
3.5 Recension des écrits 23
3.6 Entrevues auprès des informateurs clés 24
3.7 Sondages 24
3.8 Études de cas 25
3.9 Groupe d'experts 25
4. Constatations – Pertinence 26
4.1 Question fondamentale 1: Besoin continu du programme 26
4.2 Question fondamentale 2: Conformité aux priorités du gouvernement 39
4.3 Question fondamentale 3: Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral 43
5. Constatations – Rendement 46
5.1 Question fondamentale 4: Réalisation des résultats escomptés 46
5.1.1 Tendances en matière de participation 46
5.1.2 Accent mis sur l'excellence 60
5.1.3 Investissement dans les manifestations accueillies 97
5.1.4 Efforts de consultation et de collaboration 106
5.2 Question 5: Démonstration d'efficience et d'économie 115
5.2.1 Efficience de la gestion des programmes 115
5.2.2 Respect des normes de service 118
5.2.3 Efficience de la structure organisationnelle 126
5.2.4 Dédoublement ou complémentarité avec d'autres programmes 128
5.2.5 Autres approches visant l'atteinte de résultats semblables 132

5.3 Mesure du rendement ... 135
6. Conclusions et recommandations ... 140
6.1 Conclusions ... 140
6.1.1 Pertinence ... 140
6.1.2 Rendement ... 141
6.1.3 Efficience et économie ... 145
6.2 Recommandations ... 145
6.3 Réponse de la direction et plan d'action ... 149
7. Perspectives d'avenir ... 162
7.1 Tendances du système sportif canadien – incidence des changements récents ... 162
7.2 Initiatives en cours (évaluations, examens, etc.) ... 164
7.2.1 Évaluation de la Politique canadienne du sport de 2012 et examen du modèle de DLTP/A ... 164
7.2.2 Examen de l'approche ciblée ... 165
7.3 Assurer l'excellence sportive ... 166
7.3.1 Les défis des athlètes de haut niveau ... 166
7.3.2 Les défis des athlètes autochtones ... 167
7.3.3 Les défis des athlètes ayant un handicap ... 168
7.4 Encourager la participation au sport ... 169
7.5 Partenariats, collaborations et liens ... 170
7.6 Rôles, responsabilités et leadership ... 172
7.7 L'entraînement au Canada ... 172
7.8 Accueil de manifestations, retombées économiques et sociales et legs ... 173
7.9 Innovations dans le système sportif canadien ... 175
Annexe A: Examen de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto ... 179
Annexe B: Cadre des Jeux panaméricains et parapanaméricains ... 280
Annexe C: Bibliographie pour les Jeux Pan et Parapan American ... 286
Annexe D: Cadre de l'évaluation groupée des programmes de Sport Canada ... 290
Annexe E: Bibliographie pour l'Évaluation groupée du programme de sport Canada ... 306

Liste des tableaux

Tableau 1: Populations cibles des programmes de financement de SC ... 17
Tableau 2: Sommaire financier pour le PSS, le PAA, le PA et les organismes internationaux, de 2003-2004 à 2014-2015 (en milliers de dollars) ... 20
Tableau 3: Sommaire financier des niveaux de référence et des écarts pour le PSS, le PAA et le PA, de 2010-2011 à 2014-2015 (en milliers de dollars) ... 20
Tableau 4: Financement du PSS, Patrimoine canadien, par type de bénéficiaires et par enveloppe, de 2006-2007 à 2014-2015 (en milliers de dollars) ... 28
Tableau 5: Organismes de sport. À quel point le financement du Programme de soutien au sport est-il important pour votre organisme, dans chacun des aspects suivants? ... 30
Tableau 6: Organismes de sport. En ce qui concerne le sport au Canada en général, à quel point le financement du Programme de soutien au sport est-il important pour les aspects suivants? ... 30

Tableau 7: Financement du PA, Patrimoine canadien, par type de manifestation, de 2006-2007 à 2014-2015 (en milliers de dollars) 32
Tableau 8: Financement du PAA selon le niveau de brevet, de 2003-2004 à 2014-2015 (en milliers de dollars) 34
Tableau 9: Sondage auprès des organismes de sport: Dans quelle mesure le financement du Programme d'aide aux athlètes est-il important pour…; Sondage auprès des entraîneurs: En réfléchissant aux athlètes avec qui vous travaillez, quelle est l'importance du financement offert dans le cadre du Programme d'aide aux athlètes pour …..... 36
Tableau 10: Revenus provenant du secteur public et du secteur privé (en millions de dollars)... 37
Tableau 11: Exemples d'initiatives d'aide aux athlètes offertes par le secteur privé..... 38
Tableau 12: Conformité des objectifs des programmes de financement du sport avec les objectifs de la Politique canadienne du sport de 2012..... 41
Tableau 13: Contribution du sport à la société canadienne et valeurs qui devraient définir le sport 48
Tableau 14: Nombre de Canadiens participant au sport par l'entremise d'organismes de sport, de projets spéciaux et d'accords bilatéraux provinciaux-territoriaux..... 50
Tableau 15: Proportion de manifestations offrant des occasions additionnelles de compétition du fait qu'elles ont lieu au Canada et fonds consacrés aux manifestations paralympiques, de 2009-2010 à 2013-2014 54
Tableau 16: Projets financés par Sport Canada et les Canadiens participant aux projets, de 2009-2010 à 2014-2015 54
Tableau 17: Participation des athlètes féminines aux MIU, de 2009-2010 à 2012-2013 55
Tableau 18: Athlètes ayant un handicap – manifestations et participation..... 56
Tableau 19: Statistiques sur l'entraînement d'équipes nationales par groupe d'intérêt, de 2003-2004 à 2014-2015 57
Tableau 20: Nombre de manifestations internationales unisport financées..... 58
Tableau 21: Nombre d'athlètes canadiens participant à des épreuves financées lors de manifestations internationales unisport..... 58
Tableau 22: Nombre de demandes de financement acceptées par le PA, de 2009-2010 à 2014-2015 59
Tableau 23: Athlètes canadiens issus de groupes sous-représentés ayant participé à des manifestations financées, de 2009-2010 à 2013-2014..... 60
Tableau 24: Historique des médailles remportées par le Canada aux Jeux olympiques 65
Tableau 25: Historique des médailles remportées par le Canada aux Jeux paralympiques..... 66
Tableau 26: Progression du Canada de 2006 à 2014 selon l'indice de classement mondial – médailles d'or, toutes les médailles, huit premiers (médailles et points) pour les sports d'hiver, les sports d'été et les deux 68
Tableau 27: Rapport de progression des athlètes..... 70
Tableau 28: Nouveaux brevets octroyés et durée moyenne aux niveaux SR1 et SR2, de 2009-2010 à 2013-2014 71
Tableau 29: Réponse des organismes de sport 72
Tableau 30: Réponse des entraîneurs..... 73
Tableau 31: Réponse des organismes de sport et des entraîneurs 84
Tableau 32: Étude de la situation des athlètes de haut niveau, pourcentage de répondants qui considèrent que l'argent est un obstacle à l'accès aux ressources dans une grande mesure 92
Tableau 33: Statistiques sur la croissance du PAA de 2009-2010 à 2013-2014 93
Tableau 34: Utilisation de l'aide financière par les athlètes pour les frais de scolarité..... 96
Tableau 35: Aide moyenne pour les frais de scolarité versée par le PAA par année, de 2003-2004 à 2014-2015 96

Tableau 36: Nombre de sites nouveaux ou améliorés en vue de manifestations internationales multisports financées, de 2009-2010 à 2012-2013 97
Tableau 37: Sources de financement des manifestations internationales unisport 98
Tableau 38: Manifestations internationales unisport financées dont les dépenses dépassent 1 million de dollars 98
Tableau 39: Pourcentage des manifestations internationales unisport financées qui sont tenues à nouveau dans la même ville que l'année précédente, de 2009-2010 à 2012-2013 98
Tableau 40: Nombre de plans de legs sportifs approuvés 102
Tableau 41: Excédents des manifestations internationales unisport, de 2008-2009 à 2012-2013 103
Tableau 42: Activités culturelles tenues lors de manifestations internationales unisport, de 2009-2010 à 2012-2013 104
Tableau 43: Priorités des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux pour une action concertée 108
Tableau 44: Satisfaction des normes de responsabilité en matière de langues officielles, 2013-2014 114
Tableau 45: Respect des normes de service du PA 119
Tableau 46: Respect des normes de service du PSS 120
Tableau 47: Respect des normes de service du PAA 121
Tableau 48: Mesure dans laquelle les OSM, ONS et CCM ont fait rapport sur les extrants pour lesquels ils ont fait une demande de fonds (échantillon de dossiers examinés, n=28) 122
Tableau 49: Respect des exigences de production de rapports définitifs, 2013-2014, manifestations internationales unisport (échantillon de dossiers examinés, n=10) 123
Tableau 50: Au cours des cinq dernières années, si vous avez présenté une demande de financement, indiquez votre niveau de satisfaction ou d'insatisfaction par rapport à chacun des aspects suivants de la gestion des programmes de financement du sport. 125
Tableau 51: Dépenses et ressources humaines prévues et réelles 127
Tableau 52: Salaires/F et E, S et C et ETP, Sport Canada, de 2005-2006 à 2014-2015 (en millions de dollars) 128
Tableau 53: Manifestations internationales unisport financées par le PA ayant également reçu des fonds d'autres sources, selon la source 131

Liste des figures

Figure 1 : Modèle logique des trois programmes de financement du sport 15
Figure 2: Dépendance des athlètes envers les sources de financement 35
Figure 3: Progression des athlètes 71
Figure 4: Ventilation du financement et médailles aux Jeux olympiques à Sochi 77
Figure 5: Ventilation du financement et médailles aux Jeux paralympiques à Sochi 78
Figure 6: Financement total de Sport Canada selon l'ONS 79

Liste des acronymes et des abréviations

ACSV	Au Canada, le sport c'est pour la vie
AMA	Agence mondiale antidopage
ANP	À nous le podium
CAN	Canadian Athletes Now
CCES	Centre canadien pour l'éthique dans le sport
CFRS	Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport
CIBC	Banque canadienne impériale de commerce
COC	Comité olympique canadien
CPC	Comité paralympique canadien
CRSHC	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
CCM	Centre canadien multisport
DLTP/A	Développement à long terme du participant/de l'athlète
DSE	Direction des services d'évaluation de Patrimoine canadien
ETP	Équivalent temps plein
FPT	Fédéral-provincial-territorial
GJIM	Grands Jeux internationaux multisports
Groupe de recherche	Groupe de recherche sur les politiques
ICS	Institut canadien du sport
JIMAPH	Jeux internationaux multisports pour les Autochtones et les personnes ayant un handicap
LAPS	Loi sur l'activité physique et le sport
LO	Langues officielles
MIU	Manifestations internationales unisport
ONG	Organisation non gouvernementale
ONS	Organisme national de sport
OPS	Organisme provincial de sport
OSM	Organisme de services multisports
OTS	Organisme territorial de sport
PA	Programme d'accueil
PAA	Programme d'aide aux athlètes
Patrimoine canadien	Ministère du Patrimoine canadien
PCS	Politique canadienne du sport
PNCE	Programme national de certification des entraîneurs
PSS	Programme de soutien au sport
SC	Sport Canada
SFE	Services fédéraux essentiels
SGISC	Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions
SIGPAA	Système d'information sur la gestion du Programme d'aide aux athlètes
STATS	Base de données des statistiques pour le traitement et l'analyse technique en matière de sport

Sommaire exécutif

Aperçu de Sport Canada

Sport Canada (SC) est le plus important bailleur de fonds du système sportif canadien qui se compose d'organisations fournissant une programmation sportive et des services aux niveaux national, provincial/territorial et municipal. SC a pour mission globale d'« accroître les possibilités offertes aux Canadiens et aux Canadiennes de faire du sport et d'y exceller ». Il offre son soutien au système sportif principalement par le truchement de trois programmes de financement: le Programme de soutien au sport (PSS), le Programme d'aide aux athlètes (PAA) et le Programme d'accueil (PA). Le présent rapport présente les constatations sur l'évaluation groupée des trois programmes de financement du sport.

Programme de soutien au sport (PSS)

Le PSS constitue « le principal mécanisme de financement des initiatives qui permettent au gouvernement du Canada d'honorer ses engagements à l'égard la Politique canadienne du sport » Il offre un financement pour la promotion d'activités sportives auprès de tous les Canadiens, sans égard à leurs antécédents, ainsi que pour le soutien aux athlètes de haut niveau afin d'aider les Canadiens à obtenir des résultats de premier plan au niveau mondial. En particulier, les objectifs sont les suivants:

- « accroître les occasions offertes à tous les Canadiens et Canadiennes, y compris les groupes sous-représentés, de participer à des activités sportives de qualité;
- accroître la capacité du système sportif canadien de produire des athlètes et des équipes livrant systématiquement des performances de premier ordre aux échelons les plus élevés de la compétition internationale;
- contribuer à assurer un haut niveau de leadership sportif technique au sein du système sportif canadien; et
- promouvoir les intérêts, les valeurs et les principes d'éthique dans le domaine du sport, au pays et à l'étranger. »

Programme d'aide aux athlètes (PAA)

Dans le cadre du PAA, SC offre une aide financière directe aux athlètes de haut niveau (figurant parmi les 16 premiers ou ayant le potentiel de se hisser parmi les 16 premiers au monde dans leur sport) afin de leur permettre de s'entraîner avec intensité dans le but de réaliser des performances de premier ordre, tout en poursuivant leurs études ou leur carrière professionnelle. Le PAA reconnaît l'engagement des athlètes envers leur sport au moyen de programmes intensifs d'entraînement et de compétition et travaille dans le but d'alléger certaines des pressions financières connexes. Les athlètes qui reçoivent un financement du PAA sont appelés athlètes « brevetés ». Le PAA est réalisé en partenariat avec les organismes nationaux de sport (ONS) lesquels recommandent les athlètes qui satisfont aux critères d'admissibilité.

Le soutien financier accordé aux athlètes brevetés entre dans les catégories suivantes:

- l'**allocation de subsistance et d'entraînement** comprend un financement pour couvrir une partie, mais non la totalité, des coûts engagés par les athlètes brevetés pendant l'entraînement et la compétition;

- les **droits de scolarité et les crédits différés pour frais de scolarité** comprennent une aide financière annuelle pour aider les athlètes à poursuivre des études de niveau postsecondaire;

- l'**aide pour les besoins spéciaux** fournit, dans certaines circonstances, une aide supplémentaire aux athlètes, y compris une allocation d'excellence pour couvrir les frais de subsistance et d'entraînement, une allocation d'excellence pour les enfants à charge, une allocation pour l'entraînement et les compétitions des athlètes ayant un handicap, une aide à la réinstallation, une aide à la garde des enfants et une aide à la retraite.

Programme d'accueil (PA)

Le Programme d'accueil (PA) offre un financement pour l'accueil des Jeux du Canada et de manifestations sportives internationales au Canada. Le PA est « est un élément important de l'approche globale qu'a adoptée le gouvernement du Canada relativement au développement du sport ». Le programme vise à mettre en valeur l'excellence sportive et à accroître le prestige international des organismes de sport en les aidant à accueillir les Jeux du Canada et des manifestations sportives internationales.

Quatre catégories de manifestations sportives reçoivent des contributions du PA: Grands jeux internationaux multisports (GJIM), Manifestations internationales unisport (MIU), Jeux internationaux multisports pour les Autochtones et les personnes ayant un handicap (JIMAPH) et Jeux du Canada.

Approche et méthodologie de l'évaluation

Le PAA est réalisé en partenariat avec les organismes nationaux de sport (ONS) lesquels recommandent les athlètes qui satisfont aux critères d'admissibilité. L'évaluation couvre la période du 1er avril 2010 au 31 mars 2015 (2010-2011 à 2014-2015). Conformément à la Directive du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur la fonction d'évaluation (2009), l'évaluation porte sur les questions fondamentales énoncées ci-après.

Questions fondamentales	
Pertinence	
Question 1: Besoin continu du programme	Évaluation de la mesure dans laquelle le programme continue de répondre à un besoin démontrable et est réceptif des besoins des Canadiens
Question 2: Conformité aux priorités du gouvernement	Évaluation des liens entre les objectifs du programme et (i) les priorités du gouvernement fédéral ainsi que (ii) les résultats stratégiques ministériels
Question 3: Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral	Évaluation du rôle et des responsabilités du gouvernement fédéral relativement à l'exécution du programme
Rendement (efficacité, efficience et économie)	
Question 4: Réalisation des résultats escomptés	Évaluation des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés (y compris les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes) par rapport aux cibles et à la portée du programme, à la conception du programme, ce qui comprend les liens et la contribution des extrants aux résultats
Question 5: Démonstration d'efficience et d'économie	Évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et aux progrès réalisés concernant l'atteinte des résultats escomptés
Source: Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2009) *Directive sur la fonction d'évaluation*	

Aux fins du traitement de ces questions fondamentales, l'évaluation groupée comprend plusieurs éléments décrits dans la matrice de l'annexe D: examen des documents, examen des dossiers et des bases de données, recension des écrits, entrevues auprès des informateurs clés, études de cas et groupe d'experts.

Principales constatations et conclusions

Question fondamentale 1: Besoin continu du programme

Toutes les données probantes illustrent l'importance des trois programmes de financement du sport pour atteindre l'excellence dans le sport et pour la participation, en particulier pour la participation au sport de haut niveau.

Les Canadiens continuent d'accorder de l'importance à la participation au sport. Ils reconnaissent l'importance du sport surtout à des fins récréatives et pour des raisons liées à la santé, en particulier pour leurs enfants. Ils valorisent également l'excellence et veulent voir des athlètes de haut niveau gagner des médailles, bien que cela ne se traduise pas de façon claire en des taux de participation accrus pour les Canadiens, puisqu'il n'existe aucune façon normalisée

de définir et d'évaluer la participation.

En ce qui a trait au besoin continu de chaque programme de financement du sport, l'évaluation a permis de constater que les trois programmes de financement du sport sont importants pour atteindre l'excellence et accroître la participation au sport:

- le PSS est important pour les organismes de sport pour ce qui est de financer leurs activités, leurs programmes et leurs services, de contribuer à leurs programmes d'excellence ou de haut niveau et d'offrir à leurs athlètes des occasions de compétition;
- le PA est perçu comme étant important pour permettre aux organisations d'accueillir des manifestations sportives internationales ici au Canada;
- le PAA est perçu par tous les intervenants comme étant une source essentielle de revenus pour les athlètes.

Question fondamentale 2: Conformité aux priorités du gouvernement

Le mandat et les objectifs des programmes de financement du sport sont conformes aux politiques et priorités fédérales, ainsi qu'aux résultats stratégiques de Patrimoine canadien. Les trois programmes sont directement liés au résultat stratégique du ministère du Patrimoine canadien, à savoir que les Canadiens participent aux sports et y excellent. De plus, les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral, selon les lois, établissent clairement qu'il est de son pouvoir d'attribuer des fonds aux programmes de sport. Chacun des programmes appuie trois ou quatre des objectifs de la Politique canadienne du sport (PCS) 2012 et, collectivement, ils appuient les cinq objectifs de la PCS 2012. Au-delà de la PCS 2012, les programmes de sport sont conformes à de nombreuses politiques de Sport Canada, du gouvernement du Canada ou fédérales-provinciales-territoriales, et les appuient. De plus, les intervenants voient un rôle de leadership fédéral en ce qui concerne l'excellence et la participation.

Question fondamentale 3: Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral, selon les lois, établissent clairement qu'il est de son pouvoir d'attribuer des fonds aux programmes de sport. Ainsi, la *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien*, qui a créé le ministère et le ministre de Patrimoine canadien, confère à ces derniers le pouvoir d'encourager, de promouvoir et de développer le sport et prévoit l'attribution d'une aide financière. De plus, la *Loi sur l'activité physique et le sport* (LAPS) définit les objectifs du Canada en matière de sport comme étant l'accroissement de la participation et l'appui de l'excellence sportive, ce qui suppose d'accroître la capacité du système sportif. En vertu de la *Loi*, le ministre de Patrimoine canadien est le ministre responsable du sport.

Question fondamentale 4: Réalisation des résultats escomptés

Importance pour les Canadiens de participer au sport et d'y exceller

Les Canadiens continuent d'accorder une importance à la participation au sport, en particulier pour leurs enfants.

La grande importance que les Canadiens accordent au sport ne se traduit pas de façon claire en des taux de participation accrus pour les Canadiens. Les données probantes limitées donnent à penser que les taux de participation ont fluctué au cours de la période d'évaluation. De plus, il est difficile de mesurer la participation générale des Canadiens au sport, puisqu'il n'existe aucune façon normalisée d'évaluer la participation et que la définition de participation n'est pas claire. Il y a une distinction entre une baisse continue du pourcentage de participation aux activités sportives depuis 1992 et une légère augmentation de la participation aux loisirs actifs.

Les coûts associés à la participation sont perçus comme étant l'un des principaux obstacles à la participation aux activités sportives. D'autres obstacles comprennent le temps, la méconnaissance du système sportif canadien, le manque d'installations sportives, le manque de programmes d'éducation physique dans les écoles et d'autres raisons personnelles (p. ex., maladie, blessures).

Possibilités de participation

De nouvelles possibilités de participation ont été créées pour les femmes et les filles, ainsi que pour les personnes ayant un handicap, au cours de la période d'évaluation. SC a fourni d'importantes ressources à la création de possibilités pour permettre aux groupes sous-représentés de participer au sport. Les données sur les manifestations internationales unisport (MIU) financées par le PA indiquent une participation accrue des femmes et des athlètes ayant un handicap au cours de la période d'évaluation.

Toutefois, les femmes demeurent sous-représentées dans l'entraînement (entre 17 % et 24 % au cours des 12 dernières années) et les ONS ont exprimé une préoccupation à l'égard du nombre d'entraîneurs qualifiés pour l'entraînement des athlètes ayant un handicap. De plus, de nombreux intervenants croient qu'il existe des possibilités limitées pour les peuples autochtones de participer au sport et aux manifestations sportives. Divers intervenants attribuent cet état de choses à: un manque de capacités dans les collectivités autochtones (constatation similaire dans l'évaluation précédente); un manque de possibilités locales appropriées sur le plan culturel; un manque de capacités ou de ressources au sein des ONS et des organismes de sport provinciaux et territoriaux pour se concentrer sur les programmes destinés aux peuples autochtones.

Mise en œuvre du modèle de développement à long terme du participant/de l'athlète (DLTP/A)

Selon divers intervenants, des progrès ont été réalisés dans l'intégration du modèle de développement à long terme du participant/de l'athlète (DLTP/A). Ces progrès auraient été réalisés principalement au niveau des ONS, des organismes de services multisports (OSM) et des organismes provinciaux de sport (OPS), et moins au niveau communautaire. Toutefois, un examen des progrès effectué par SC indique que les progrès dans l'intégration du DLTP/A sont loin d'être clairs au niveau organisationnel, et une étude distincte portant sur les entraîneurs indique qu'il existe des obstacles importants à l'adoption et à la mise en œuvre. Certaines des différences dans les points de vue peuvent être attribuables à des interprétations différentes de la mise en œuvre ou de l'intégration du DLTP/A parmi les intervenants.

Excellence

Financement direct aux athlètes. Bien que les obstacles financiers pour les athlètes aient été réduits à mesure que le financement gouvernemental par rapport au revenu des athlètes a augmenté, l'évaluation a permis de constater que le PAA doit être ajusté sur le plan du calcul du coût de la vie et des coûts propres au sport (p. ex., entraînement, équipement, nutrition,

saisonnalité). Dans l'ensemble, les organismes de sport et les entraîneurs considèrent le financement du PAA pour chaque niveau breveté, ainsi que la structure et les critères, comme étant efficaces et équitables pour l'avancement des athlètes dans le cadre du système de brevets. Toutefois, certains font remarquer que le financement insuffisant demeure un problème, tout comme l'est le défi de développer des athlètes qui peuvent se qualifier pour une aide financière. La partie relative aux frais de scolarité et aux crédits différés pour frais de scolarité continue d'être utilisée par une proportion importante d'athlètes, ce qui souligne son importance.

Programmes et services à l'intention des athlètes. La satisfaction des athlètes a diminué légèrement quant au caractère adéquat de l'aide qu'ils reçoivent pour les aider à réaliser leurs aspirations aux Jeux olympiques et paralympiques et au Championnat mondial senior en termes d'entraînement, de compétition, d'installations, d'assistance médicale et de besoins financiers, et l'évaluation note que les organismes de sport étaient généralement positifs à l'égard de la disponibilité de programmes et de services de qualité pour les athlètes — encore plus que les athlètes et les entraîneurs. Toutefois, la qualité des programmes et des services varie à l'échelle des centres canadiens multisports (CCM), en particulier dans les services de sciences du sport. Dans certains cas, il existe des problèmes d'accès, par exemple: le CCM est trop loin géographiquement pour que les athlètes se prévalent des services; le financement est insuffisant, donnant lieu à un accès partiel aux services des CCM; le nombre de brevets pour les athlètes n'est pas suffisant pour qu'ils puissent avoir accès aux CCM.

Entraînement. En ce qui concerne les services d'entraînement, les ONS et les entraîneurs sont insatisfaits des aspects suivants:

- la proportion de femmes chez les entraîneurs et plus particulièrement le nombre de femmes intéressées à l'entraînement à plein temps;
- le nombre d'entraîneurs qualifiés pour entraîner les athlètes ayant un handicap;
- la rémunération offerte aux entraîneurs à temps partiel et aux entraîneurs nationaux à temps plein;
- la capacité de leur organisation à maintenir en poste des entraîneurs à temps plein et à temps partiel en fonction du financement disponible; et
- la capacité limitée de leur organisation de fournir de la formation et des possibilités de perfectionnement aux entraîneurs de haut niveau.

Incidences de l'approche d'excellence ciblée. Les recommandations en matière de financement du programme À nous le podium (ANP) semblent avoir une incidence positive sur la performance des athlètes lors des Jeux olympiques et paralympiques. Toutefois, en raison de la complexité du système sportif et de la diversité des intervenants qui soutiennent l'excellence, il semble difficile de déterminer dans quelle mesure cette incidence peut être attribuée seulement aux recommandations d'ANP. Les rôles et responsabilités de SC, d'ANP, du Comité olympique canadien (COC), du Comité paralympique canadien (CPC), ainsi que des provinces et des territoires, en matière de soutien pour l'excellence, ne sont pas toujours évidents, et les intervenants indiquent que SC a un rôle de leader à jouer dans l'harmonisation des différents intervenants de la haute performance. De plus, SC entreprend actuellement une étude sur l'efficacité de l'approche ciblée et les résultats de cette même étude devraient fournir plus d'information à ce sujet. Comme dans la dernière évaluation, des préoccupations subsistent en ce qui concerne l'accent perçu de l'approche d'excellence ciblée sur les résultats à court terme plutôt que sur le développement à long terme des athlètes de haut niveau, et sur l'absence d'une stratégie pour résoudre ce problème.

Investissements dans l'accueil

Retombées économiques et sociales. Il y a beaucoup de données empiriques concernant une diversité de retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires qui sont perçues comme découlant de l'accueil de manifestations sportives, et une notion généralement acceptée que l'accueil d'événements génère divers avantages économiques et sociaux. Toutefois, il existe des défis importants en ce qui concerne la mesure des retombées et la production des rapports connexes, de façon systématique, et les difficultés sont encore plus importantes lorsqu'il s'agit des grands jeux. La norme généralement acceptée est le Modèle d'évaluation économique du tourisme sportif (MEETS), mais les répondants clés et les experts font une mise en garde concernant ses limitations: il ne mesure pas les retombées sociales et culturelles et ne comprend pas les retombées économiques à long terme, y compris les retombées de divers legs après manifestations.

De plus, bien que l'accroissement des retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires soit l'un des objectifs du PA et un résultat escompté de la Politique d'accueil, les documents de mesure du rendement ne comprennent pas d'indicateurs concernant les retombées des événements culturels et il n'existe aucune production systématique de rapports sur ces retombées. L'évaluation précédente recommandait que le PA prépare un rapport annuel résumant l'ensemble des résultats économiques et sociaux découlant des événements financés, ce qui a été fait dans une certaine mesure. En 2014, SC a commencé à produire des rapports sur les résultats économiques et sociaux des MIU.

Legs. Le financement fédéral revêt une importance critique pour les sociétés d'accueil, puisqu'il s'agit de la façon dont l'infrastructure du sport est développée. Les legs sont la raison la plus importante de la sollicitation de candidatures pour les événements sportifs. Toutefois, les fonds des legs sont actuellement tirés des surplus des MIU et des Jeux du Canada, qui peuvent fluctuer grandement.

De façon générale, pendant la période de l'évaluation, les résultats indiquent que les Canadiens avaient bel et bien accès à un certain nombre de legs provenant de l'accueil d'événements, surtout sous la forme d'installations nouvelles et améliorées. Toutefois, les points de vue des organismes nationaux de sport (ONS) divergent en ce qui concerne la disponibilité et les avantages des legs pour les athlètes de haut niveau. Les legs humains, sous la forme d'une base de bénévoles d'expérience pour l'accueil d'événements et le perfectionnement d'entraîneurs et d'officiels qui profitent ainsi d'une expérience dans le cadre d'un événement international, sont également importants.

Même si la planification des legs s'est intensifiée au cours des dernières années, comme soulevé dans la dernière évaluation, l'entretien et la surveillance des legs continue de présenter des défis. Les plans de surveillance sont inclus aux plans de legs, mais les organisations d'accueil sont dissoutes à la suite des événements, et on ne sait pas si SC devrait avoir comme rôle de surveiller les legs ou si une entité distincte devrait être créée à cette fin.

L'éthique dans le sport

L'évaluation souligne que Sport Canada (SC) demeure vigilant en matière de lutte au dopage au pays et à l'échelle internationale. SC offre un soutien permanent au travail du Centre canadien pour l'éthique dans le sport (CCES) en matière d'éducation, de gestion des résultats des tests de dopage, d'enquête et de capacité de laboratoire et de recherche, et conserve également son

influence à l'échelle internationale en ce qui a trait à son travail dans la lutte contre le dopage et avec l'Agence mondiale antidopage (AMA) et son engagement dans le mouvement international de lutte contre le dopage. L'évaluation a également fourni un certain nombre d'exemples de programmes et d'initiatives nationaux soutenus par SC liés aux enjeux en matière d'éthique dans le sport, comme l'élaboration de codes de conduite et de mécanismes de résolution de différends, des politiques sur la violence et le harcèlement, l'éducation concernant l'homophobie et la prévention des commotions cérébrales ainsi que d'autres enjeux de sécurité. Le sondage auprès des entraîneurs a particulièrement souligné que les enjeux liés aux sévices psychologiques, aux abus et au harcèlement, à la violence physique et à la tricherie continuent d'exister dans leur sport dans une certaine mesure.

Consultation et collaboration
Des exemples de processus de consultation et de collaboration exemplaires ont été relevés au cours des cinq dernières années, notamment la collaboration interministérielle fédérale dans le cadre de la préparation en vue des Jeux de Toronto de 2015, et la collaboration entre les gouvernements fédéral et provinciaux-territoriaux (P/T) qui ont mené au renouvellement de la Politique canadienne du sport (PCS) en 2012. La collaboration au niveau international se poursuit également dans le domaine de la lutte contre le dopage. Cela dit, la collaboration internationale, plus particulièrement dans le cadre d'accords bilatéraux dans le domaine du sport pour le développement, a diminué depuis 2012, et moins de ressources sont consacrées à l'engagement international.

Langues officielles
Enfin, les programmes de financement sportif ont adopté des mesures afin de respecter l'engagement du Canada en matière de langues officielles (LO), notamment en mettant au point des outils pour soutenir les organisations sportives afin de respecter ces exigences. Toutefois, certains défis se dressent en ce qui a trait au respect des obligations en matière de LO, principalement:

- que les organismes provinciaux de sport (OPS) et les organisations communautaires ne disposent pas toujours de la capacité de fournir les services et les programmes dans les deux langues officielles, alors que ce défi ne se pose pas pour les ONS qui, contrairement aux OPS, doivent respecter les exigences en la matière;

- compte tenu du contexte des MIU et des grands jeux internationaux multisports (GJIM), où les fédérations internationales et les comités internationaux des jeux exercent différentes pressions.

Question fondamentale 5: Démonstration d'efficience et d'économie

Gestion des programmes

Processus de demande et exigences en matière de production de rapports. Le PA et le PAA ont largement respecté leurs normes de service chaque année. Bien que l'information soit incomplète en ce qui a trait au PSS, selon les normes de service de 2014-2015, les normes ont été satisfaites à un degré élevé. Cependant, les organisations qui sont bénéficiaires du PSS et du PA[1] indiquent que le financement n'a pas été accordé en temps opportun.

[1] Il n'y a aucune information quant à savoir si cette question a été posée aux bénéficiaires du PAA (athlètes individuels).

Sur la base de l'examen d'un échantillon de dossiers, la plupart des bénéficiaires (mais pas tous) semblent respecter les exigences en matière de production de rapports. Les organisations sportives et la plupart des représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux ont affiché un taux de satisfaction élevé à l'égard de l'assistance fournie par SC dans le processus de demande et de production de rapports (p. ex., élaboration de modèles simplifiés). Cependant, les exigences concernant les demandes et la production de rapports sont toujours considérées comme un fardeau par certaines organisations sportives et certains représentants de gouvernements provinciaux et territoriaux.

Rôles et responsabilités. Une perception répandue veut que le mandat d'ANP se soit élargi au-delà des recommandations d'excellence ciblée et de soutien technique général au sport de haut niveau, et qu'une certaine clarification des rôles d'ANP, de SC, mais également du COC et du CPC, soit requise.

Mesure du rendement
Sport Canada a adopté un certain nombre de mesures afin d'améliorer la mesure du rendement, surtout à la suite de l'évaluation précédente, ainsi que des conclusions et des recommandations de la vérification. Cette évaluation met l'accent sur certains défis connexes à la déclaration du PA en ce qui a trait aux retombées économiques, sociales et culturelles des manifestations accueillies et de l'incidence à long terme des legs.

Recommandations

À la lumière des résultats ci-dessus, l'évaluation formule les 12 recommandations suivantes:

1) **Préciser le rôle de SC dans la participation au sport.** Bien que l'évaluation précédente ait révélé que le rôle du gouvernement fédéral dans la participation au sport n'est pas aussi précis qu'il peut l'être pour l'excellence, SC a fait des efforts pour définir plus clairement ce rôle par l'entremise du Cadre de développement du sport, affirmant qu'il intervient plus directement au cours des derniers stades (entraînement pour la haute performance et atteinte de celle-ci), et un rôle de soutien accru pour les stades préliminaires du continuum sportif. L'approche de SC consiste maintenant à se reporter à ce parcours plutôt qu'aux termes « participation » et « excellence ».

   - Étant donné qu'il y a un besoin d'apporter plus de précision entre le rôle de Sport Canada et l'intention de participer, il s'agit d'un domaine qui bénéficierait de plus d'attention et de clarification. Il est recommandé que la SMA, Sport, événements majeurs et commémorations:
     - Examine les objectifs du PSS pour les harmoniser clairement avec l'approche de parcours, comme le décrit le Cadre de développement du sport;
     - Détermine des façons de préciser davantage son rôle dans la participation au sport pour assurer une uniformité du langage utilisé avec tous les intervenants.

   - Étant donné les avantages de la collaboration avec les provinces et les territoires ainsi qu'avec d'autres organisations non gouvernementales dans le but d'encourager la participation aux stades préliminaires du parcours, il est également recommandé que la SMA, Sport, événements majeurs et commémorations, continue de renforcer ces mécanismes pour réaliser cet objectif.

2) **Clarifier le rôle d'ANP et des autres dans le cadre de l'excellence ciblée**. Une perception répandue veut que le mandat d'ANP se soit élargi au-delà des recommandations d'excellence ciblée et de soutien technique général au sport de haut niveau, et qu'une certaine clarification des rôles d'À nous le podium, de Sport Canada, du COC et du CPC soit requise. Il est recommandé que la SMA, Sport, événements majeurs et commémorations, s'assure que les rôles et responsabilités d'ANP, de SC, du COC et du CPC soient davantage clarifiés et communiqués à toutes les personnes concernées.

3) **Examiner le soutien direct aux athlètes**. Il est recommandé que la SMA, Sport, événements majeurs et commémorations, veille à ce que la formule de financement actuelle pour l'aide du PAA en ce qui concerne les coûts liés à la vie quotidienne et à l'entraînement soit examinée dans une perspective visant à s'assurer que le PAA soutienne de façon adéquate les athlètes afin de réaliser les objectifs du programme.

4) **Évaluer les politiques liées aux groupes sous-représentés**. Il est recommandé que la SMA, Sport, événements majeurs et commémorations revoie les politiques de SC visant les groupes sous-représentés et évalue dans quelle mesure elles atteignent leurs objectifs souhaités; évalue à quel point les politiques s'harmonisent avec la Politique canadienne du sport de 2012; et examine les améliorations, s'il y a lieu, apportées au soutien accordé aux athlètes des groupes sous-représentés.

5) **Maintenir un bassin suffisant d'athlètes susceptibles de monter sur le podium**. Que ce soit dans la catégorie des athlètes sans handicap ou celle des athlètes ayant un handicap, il est essentiel de faire en sorte qu'il y ait un bassin suffisant d'athlètes de haut niveau susceptibles de monter sur le podium. Conformément à l'un des principaux objectifs du PSS (« accroître la capacité du système sportif canadien de produire des athlètes et des équipes livrant systématiquement des performances de premier ordre aux échelons les plus élevés de la compétition internationale »), et à la lumière des préoccupations concernant la capacité de se qualifier pour le podium dont le présent rapport fait état, il est recommandé que la SMA, Sport, événements majeurs et commémorations explore des façons de contribuer davantage au maintien d'un tel bassin. Cette recommandation a des ramifications jusqu'au parcours de développement sportif, ainsi que pour les autres partenaires du système sportif.

6) **Efforts continus afin de promouvoir un sport éthique**. Il est recommandé que la SMA, Sport, événements majeurs et commémorations, reste vigilante et soit prête à réagir aux enjeux émergents dans le domaine de la lutte antidopage dans le sport, au pays et à l'étranger. Les rapports médiatiques récents mettent l'accent sur le fait que le dopage lors des compétitions internationales est toujours un enjeu d'importance.

   Même si l'évaluation a fourni un certain nombre d'exemples de programmes et d'initiatives nationaux soutenus par Sport Canada qui sont liés aux enjeux en matière de sport éthique (codes de conduite et mécanismes de résolution de différends, politiques sur la violence et le harcèlement, éducation concernant l'homophobie et prévention des commotions cérébrales), elle soulignait également que les enjeux connexes aux sévices psychologiques et physiques et au harcèlement continuent d'exister dans une certaine mesure. Il est recommandé que la SMA, Sport, événements majeurs et commémorations, enquête davantage afin de déterminer à quel point ces enjeux sont répandus dans le sport, et ce, en partenariat avec les autres intervenants pertinents, notamment les organisations sportives et les associations d'entraîneurs, en plus de déterminer la meilleure façon de les traiter.

7) **Soutenir davantage la mise en œuvre du développement à long terme du participant/de l'athlète (DLTP/A)**. Il y a des défis liés à la mise en œuvre de modèles de DLTP/A et des efforts constants au fil du temps. L'évaluation indique que l'intégration du modèle de DLTP/A a progressé, bien que surtout au niveau des ONS et au niveau provincial et territorial, mais beaucoup moins au niveau communautaire.

   Sur la base de son propre examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre du DLTP/A en 2015, il est recommandé que la SMA, Sport, événements majeurs et commémorations, en partenariat avec d'autres intervenants dans le système – comme des organisations sportives et des associations d'entraîneurs – explore des façons de surmonter les difficultés liées à la sensibilisation et aux connaissances, à la résistance et à la capacité (soutien, entraînement, outils, etc.).

8) **Mesurer les retombées économiques et sociales de l'accueil de manifestations**. Puisque le renforcement des retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires est l'un des objectifs du PA et un résultat attendu de la Politique d'accueil de manifestations, on suggère que la SMA, Sport, événements majeurs et commémorations, évalue les modèles existants qui mesurent les retombées sociales, culturelles et communautaires qui aideraient Sport Canada à rendre compte de ces résultats d'une façon significative et de l'utilité de ces renseignements pour Sport Canada, comme il est énoncé dans sa stratégie de mesure du rendement.

9) **Responsabilité pour la gestion des legs**. Il est recommandé que la SMA, Sport, événements majeurs et commémorations, clarifie les responsabilités et définisse les mécanismes de responsabilité pour la gestion des legs, et exige que cela soit défini clairement dans tous les plans de legs.

10) **Mesurer les incidences à moyen et à long terme des legs provenant de l'accueil de manifestations.** Sport Canada requiert que les comités organisateurs des événements soumettent un plan de legs pour les jeux d'importance financés par le PA et les manifestations unisport internationales d'envergure en fonction de l'échelle et de la portée de ces manifestations.

    Il est recommandé que la SMA, Sport, événements majeurs et commémorations:

- Détermine pour quels événements on pourrait tirer une valeur importante des legs (il peut s'agir d'installations, de programmes, de renforcement des capacités, etc.) au niveau local, régional ou national et intègre la mesure de ces plans à la stratégie de mesure du rendement du PA;

- Évalue les modèles existants qui pourraient être adaptés pour mesurer les incidences à moyen et à long terme des legs d'événements sportifs (ou des investissements qui sont semblables à des legs d'événements sportifs);

- Veille à ce que cela s'intègre à la stratégie de mesure du rendement du PA et s'ajoute aux exigences de production de rapports pour l'entité responsable de faire le suivi des legs.

11) **Harmoniser les politiques et la recherche en matière de programme avec les exigences de reddition de comptes**. La présente évaluation chevauchait dans le temps un examen dirigé par Sport Canada de l'approche ciblée en matière d'excellence, un examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre du modèle de DLTP/A et une évaluation de la Politique canadienne du sport de 2012. Ce chevauchement n'était pas connu des évaluateurs au moment de l'élaboration du cadre d'évaluation, et à l'exception de l'examen de la mise en œuvre du DLTP/A, l'évaluation ne bénéficie pas des résultats de ces examens puisqu'ils ne sont pas complétés.

    Il est recommandé que la sous-ministre adjointe, Sport, événements majeurs et commémorations, assure une meilleure harmonisation et une meilleure synchronisation des politiques ou de la recherche en matière de programme comme ces examens avec les exigences de reddition de comptes, notamment les évaluations de programmes, puisque cela assurerait plus de précision pour les intervenants, réduirait le fardeau des répondants et améliorerait l'utilité de tous les résultats de recherche pour la prise de décisions par la haute direction.

12) **Les entraîneurs et le système sportif canadien.** Compte tenu du fait que les entraîneurs jouent un rôle clé dans le succès du système sportif canadien en assurant le développement des athlètes de tous les niveaux (depuis la fondation jusqu'au niveau de l'excellence ciblée), on suggère que la sous-ministre adjointe, Sport, événements majeurs et commémorations s'assure qu'ils sont représentés de façon systématique lorsque vient le temps d'étudier et de mettre en œuvre des changements de politique et de stratégie d'envergure.

Perspectives d'avenir

La présente évaluation a établi que les trois programmes de Sport Canada sont importants pour le système sportif canadien et qu'ils atteignent leurs objectifs énoncés pour la période faisant l'objet de l'examen. Le paysage sportif canadien dans lequel Sport Canada évolue est toutefois complexe, et les éléments qui contribuent à son succès actuel sont en mouvance. Les évaluations en cours de la PCS 2012, du DLTP/A et du savoir-faire physique et du financement ciblé auront également une incidence sur les activités et les processus de Sport Canada, mais aussi sur ceux des autres intervenants importants du système sportif canadien.

Dans le contexte de cet environnement en transition, Sport Canada et les intervenants du système sportif canadien trouveront essentiel de continuer à surveiller les changements qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur leurs activités. Par conséquent, il est essentiel que Sport Canada poursuive son rôle de chef de file au sein du système sportif canadien, maintienne une vision cohérente pour lui-même et pour le système sportif, et entreprenne ses activités par l'intermédiaire d'un éventail de partenariats avec des spécialistes au pays, qu'il s'agisse d'individus, d'autres ministères fédéraux (p. ex, l'Agence de la santé publique du Canada [ASPC] et Citoyenneté et Immigration Canada [CIC]), d'autres gouvernements (p. ex., provinces et territoires), d'organismes à but non lucratif (p. ex., COC/CPC), ou d'organisations privées. Les politiques et les pratiques de Sport Canada nécessiteront sans aucun doute des ajustements si l'organisme est appelé à continuer à assumer son rôle de chef de file essentiel au sein du système sportif canadien

1. Introduction

La Direction des services d'évaluation (DSE) du ministère du Patrimoine canadien (Patrimoine canadien) a réalisé l'évaluation groupée des programmes du sport (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes). Cette évaluation couvre la période allant du 1er avril 2010 au 31 mars 2015 (de 2010-2011 à 2014-2015). Elle comprend l'examen de l'incidence de l'engagement du gouvernement fédéral dans les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto (les « Jeux de 2015 à Toronto »). Un rapport sur l'examen des Jeux de 2015 à Toronto sera joint en annexe au rapport de l'évaluation groupée. Le présent rapport traite toutefois des constatations tirées de l'évaluation groupée des trois programmes de financement de Sport Canada. Cette évaluation est menée par la DSE et des composantes ont été prises en charge par le Groupe de recherche sur les politiques (le Groupe de recherche) de Patrimoine canadien et par PRA Inc.

La section 2 fait un survol des trois programmes de financement de Sport Canada qui font l'objet du présent rapport. La section 3 décrit la méthodologie employée pour effectuer l'évaluation. Le rapport présente aussi une synthèse détaillée des constatations tirées des diverses sources de données pour chacune des questions d'évaluation. La dernière section regroupe les conclusions préliminaires et les recommandations.

2. Profil des programmes

Sport Canada (SC) est le plus important bailleur de fonds du système sportif canadien, lequel se compose d'un certain nombre d'organismes offrant des programmes et des services de sport à l'échelle nationale, provinciale et territoriale, et municipale. SC a pour mission globale d' « accroître les possibilités offertes aux Canadiens et aux Canadiennes de faire du sport et d'y exceller » (Bibliothèque du Parlement, 2013). Il offre son soutien au système sportif principalement par le truchement de trois programmes de financement: le Programme de soutien au sport (PSS), le Programme d'aide aux athlètes (PAA) et le Programme d'accueil (PA).

2.1 Contexte historique

C'est dans les années 60 que le gouvernement fédéral a commencé à intervenir dans le domaine du sport par l'adoption, en 1961, de la *Loi sur la condition physique et le sport amateur*, en vertu de laquelle il s'engageait officiellement à « favoriser, promouvoir et développer la condition physique et le sport amateur au Canada » (Bibliothèque du Parlement, 2013). Cette loi autorisait le ministre responsable à accorder des subventions à des organismes menant des activités dans le domaine du sport et en a attribué les responsabilités au Programme de la condition physique et du sport amateur qui relevait du ministère alors connu sous le nom de Santé nationale et Bien-être social.

Peu de temps après l'entrée en vigueur de la *Loi sur la condition physique et le sport amateur*, le gouvernement fédéral a créé Loisirs Canada et SC à titre de directions relevant du Programme de la condition physique et du sport amateur. Loisirs Canada s'attachait à améliorer le style de vie des Canadiens tandis que SC s'occupait de développer le sport de compétition (Bibliothèque du Parlement, 2013).

En 1990, le Programme de la condition physique et du sport amateur a été scindé entre le ministère de Patrimoine canadien et le ministère de la Santé, Patrimoine canadien ayant la responsabilité du sport. SC relève toujours aujourd'hui de Patrimoine canadien (Bibliothèque du Parlement, 2013).

2.2 Cadre stratégique

Deux politiques clés orientent les activités actuelles de SC ainsi que ses programmes de paiement de transfert: la *Loi sur l'activité physique et le sport* (LAPS) et la Politique canadienne du sport (PCS).

2.2.1 Loi sur l'activité physique et le sport (2003)

En 2003, le gouvernement du Canada a promulgué la *LAPS* pour remplacer la *Loi sur la condition physique et le sport amateur* de 1961, décrite précédemment, afin de moderniser les politiques du Canada en matière de sport et d'activité physique. Les objectifs énoncés dans la *LAPS* entrent dans deux grandes catégories, ou « volets »: favoriser la participation à l'activité physique et promouvoir l'excellence dans le sport de haut niveau (Gouvernement du Canada,

2003; Bibliothèque du Parlement, 2013). Le volet de la participation s'accompagne des objectifs suivants:

a) « de promouvoir l'activité physique comme un élément fondamental de la bonne santé et du bien-être de l'ensemble des Canadiens;
b) d'encourager ceux-ci à améliorer leur santé par l'intégration de l'activité physique dans leur vie quotidienne;
c) de les aider à réduire les obstacles qui les empêchent d'être actifs » (Gouvernement du Canada, 2003).

Le volet de l'excellence est assorti des objectifs suivants:

a) « d'accroître la pratique du sport et d'appuyer la poursuite de l'excellence;
b) de développer le potentiel du système sportif canadien » (Gouvernement du Canada, 2003).

La *Loi* stipule que ces objectifs sont fondés sur des principes d'éthique, notamment l'élimination du dopage dans le sport, le traitement juste de chacun et la volonté de régler efficacement les différends sportifs. (Gouvernement du Canada, 2003).

Plusieurs entités, y compris Patrimoine canadien, s'efforcent d'atteindre les objectifs des deux volets énoncés dans cette loi. La PCS 2012 prévoit un cadre général pour veiller à ce que les intervenants travaillent de manière coordonnée et uniforme (Bibliothèque du Parlement, 2013)[2]. En particulier, la *Loi* confère au ministre du Patrimoine canadien le pouvoir d'adopter une vaste gamme de mesures pour atteindre les objectifs ci-dessus, comme il est précisé à la section 5. Au nombre de ces mesures figurent notamment celles qui sont prises pour lancer ou soutenir des programmes ou projets dans les domaines suivants:

a) entreprendre des recherches sur l'activité physique et le sport
b) préparer et diffuser des documents d'information sur l'activité physique et le sport
c) coordonner, en collaboration avec les autres ministères ou organismes fédéraux intéressés, les initiatives fédérales visant à favoriser, promouvoir et développer l'activité physique et le sport, notamment les activités de mise en œuvre de la politique du gouvernement fédéral en matière de sport et l'accueil
d) mettre sur pied et appuyer des projets et programmes relativement à l'activité physique et au sport
e) faciliter et intensifier la pratique du sport chez les Canadiens, à l'échelle nationale et internationale
f) pourvoir à la formation des entraîneurs et d'autres personnes ressources
g) offrir des bourses d'études pour faciliter la poursuite de l'excellence dans le domaine du sport
h) encourager la promotion du sport comme outil de développement individuel et social au Canada, de même qu'à l'étranger, avec la collaboration des pays intéressés

[2] Précision: Si le même terme, participation, est utilisé dans la PCS et la *Loi*, il n'y revêt cependant pas la même signification. Dans la PCS, il renvoie à la participation au sport en général et dans la *Loi,* à la participation au sport organisé uniquement.

i) inciter le secteur privé à contribuer financièrement au développement du sport
j) faciliter la participation des groupes sous-représentés dans le sport
k) encourager les gouvernements provinciaux et territoriaux à promouvoir et à développer le sport
l) coordonner les initiatives et les activités entreprises par le gouvernement fédéral à l'égard de la tenue des Jeux du Canada (Gouvernement du Canada, 2003, p. 2-4, art. 5)

Les articles 7 et 8 de la *Loi* prévoient aussi des dispositions selon lesquelles le ministre peut conclure, avec les provinces et les territoires ainsi que d'autres pays, des accords en vue de « favoriser, promouvoir et développer l'activité physique et le sport » (Gouvernement du Canada, 2003, p. 4, art. 7-8).

2.2.2 Politique canadienne du sport de 2002 et de 2012

Les programmes de financement du sport de Sport Canada soutiennent les objectifs énoncés dans la PCS. Le ministre du Patrimoine canadien et les ministres provinciaux et territoriaux responsables du sport ont adopté la première PCS en 2002. Cette politique visait à combler les lacunes apparues dans le système de développement des athlètes au fil des années 1990 en conséquence des réductions du financement public du sport, ainsi qu'à coordonner les mesures prises par les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à l'échelle du Canada pour promouvoir le sport. (SIRC, 2011c, p. 1).

En 2012, cette politique visait à concrétiser la vision d'un milieu sportif qui permettrait à tous les Canadiens « de s'engager dans une pratique sportive qui soit à la mesure de leurs habiletés et intérêts » et, pour un nombre croissant de Canadiens, « de se démarquer de façon constante aux plus hauts niveaux de compétition » (Gouvernement du Canada, 2002, p. 4). La PCS 2002 visait les objectifs suivants: accroître la proportion de Canadiens qui participent à des activités sportives; accroître le bassin d'athlètes et la performance des athlètes; améliorer la capacité du système sportif canadien; et favoriser la collaboration, la communication et la coopération parmi les intervenants œuvrant dans le domaine du sport, comme les gouvernements et le secteur privé (Gouvernement du Canada, 2002, p. 16-19).

Une évaluation de la PCS 2002 a été réalisée en 2009 pour en examiner la pertinence, l'incidence et le rendement. Le rapport d'évaluation a révélé que la PCS 2002 est d'actualité pour le sport au Canada et assure aux gouvernements un cadre cohérent et uniforme grâce auquel ils peuvent prendre des décisions éclairées (Bibliothèque du Parlement, 2013). L'évaluation a permis de conclure que trois des buts fixés dans la PCS 2002 avaient été atteints dans une large mesure, mais que le but lié à la participation n'avait pas été atteint (The Sutcliffe Group Incorporated, 2010, p. 5). Il y a été souligné que la proportion de Canadiens participant au sport avait diminué pendant la durée de vie de la PCS et qu'aucune cible de participation n'avait été élaborée pour les groupes sous-représentés, en particulier les Autochtones, les personnes handicapées et les groupes ethnoculturels (The Sutcliffe Group Incorporated, 2010, p. 19-20).

Suivant l'évaluation de 2009, les gouvernements fédéraux, provinciaux et territoriaux ont pris l'engagement de mener un processus de consultation afin de revoir la PCS 2002, en vue de tirer

parti des résultats obtenus et d'élaborer une nouvelle politique, laquelle été adoptée en 2012. À l'instar de la PCS 2002, la PCS 2012 procure une feuille de route aux acteurs clés du système sportif canadien, tout en accordant aux intervenants assez de souplesse pour leur permettre de remplir leurs mandats (Bibliothèque du Parlement, 2013). Tout en tirant parti des résultats obtenus par la PCS 2002 et en conservant son but d'accroître la participation au sport, la nouvelle politique vise aussi à soutenir l'excellence dans le sport de même qu'à promouvoir le développement personnel, social et économique par le sport. Par rapport à sa version précédente, la PCS 2012 a plus d'objectifs et est perçue comme « plus ambitieuse de par sa vision et ses buts » puisqu'elle intègre « une vision élargie, de nouveaux buts et des intervenants supplémentaires » (Bibliothèque du Parlement, 2013).

La PCS 2012 a comme vision de mettre en place d'ici 2022 « [u]ne culture dynamique et novatrice qui favorise et célèbre la participation et l'excellence sportives » (Gouvernement du Canada, 2012, p. 5). Pour concrétiser cette vision, la PCS 2012 a adopté les cinq buts suivants (Gouvernement du Canada, 2012, p. 3):

- **L'initiation à la pratique du sport:** Les Canadiens possèdent les habiletés fondamentales, les connaissances et les attitudes essentielles à une pratique sportive, organisée ou non.
- **Le sport récréatif:** Les Canadiens ont la possibilité de faire du sport pour le plaisir, la santé, l'interaction sociale ou la détente (en s'attachant particulièrement à accroître la participation chez les groupes sous-représentés et marginalisés).
- **Le sport compétitif:** Les Canadiens ont la possibilité de s'améliorer continuellement et de se mesurer à d'autres athlètes dans un contexte sécuritaire et éthique.
- **Le sport de haut niveau:** Les athlètes canadiens obtiennent systématiquement d'excellents résultats dans le cadre de compétitions internationales de haut niveau, et ce, de manière juste et éthique.
- **Le sport pour le développement:** Le sport est mis à profit pour favoriser le développement économique et social et promouvoir des valeurs positives sur la scène nationale et internationale.

Pour appuyer la mise en œuvre de la PCS 2012, les gouvernements fédéral et provinciaux et territoriaux ont adopté un plan d'action concertée en 2012 qui mettait en lumière 11 domaines de collaboration pour la période allant de 2012 à 2017, à savoir (Gouvernement du Canada, 2013):

- Appuyer les programmes d'initiation au sport, en mettant l'accent sur les populations sous représentées et marginalisées.
- Promouvoir dans tous les contextes sportifs un meilleur accès aux Canadiens étant dans une situation économique précaire.
- Élaborer une méthode de collecte de données conjointe qui permettra d'établir les priorités en matière d'infrastructure pour les secteurs du sport et des loisirs.

- Définir et clarifier les rôles et les responsabilités des gouvernements et des principales organisations d'intervenants du système du sport de haut niveau et du sport compétitif.
- Examiner les progrès accomplis au chapitre du Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales au Canada, et achever sa mise en œuvre.
- Travailler avec les collectivités autochtones afin de cerner les priorités et d'entreprendre des initiatives pour favoriser le développement du sport autochtone.
- Lancer des initiatives visant à améliorer la sécurité et à enrayer le harcèlement dans tous les contextes de la participation au sport.
- Collaborer avec les intervenants du secteur du sport afin d'établir des priorités et des stratégies pour améliorer la capacité du système sportif.
- Promouvoir la mise en œuvre du programme *Au Canada, le sport c'est pour la vie* (ACSV).
- Mettre en œuvre une stratégie d'engagement afin d'optimiser la contribution des ONG du secteur du sport et des secteurs connexes à la mise en œuvre de la PCS 2012.
- Promouvoir les possibilités de collaboration et d'harmonisation avec *Canada actif 20/20* et le Programme national en matière de loisirs.

2.2.3 Autres stratégies et politiques en matière de sport de SC

SC a élaboré un certain nombre d'autres politiques et stratégies en lien avec les objectifs de la *LAPS* et des PCS 2002 et 2012. Au nombre des stratégies élaborées figurent les suivantes:

- Créée en 2010, la *Stratégie de Sport Canada sur l'éthique dans le sport* appuie l'objectif du sport pour le développement de la PCS 2002 en définissant le rôle que joue SC pour promouvoir et soutenir l'éthique dans le sport au Canada et à l'étranger. Les trois objectifs de la Stratégie sont la mobilisation des connaissances, l'engagement et le développement des compétences ainsi qu'une approche coordonnée pour soutenir l'offre et la pratique d'un sport reposant sur des fondements éthiques (Patrimoine canadien, 2011b).
- La *Stratégie d'excellence sportive* a été renouvelée en 2011. Elle décrit l'engagement pris par le gouvernement du Canada à l'égard du sport de haut niveau et de l'excellence sportive. Cette stratégie s'harmonise avec le but de la PCS 2002 concernant le sport de haut niveau, puisqu'elle s'attache à améliorer la performance et la réussite des athlètes de même qu'à leur permettre de remporter plus de médailles aux Jeux olympiques et paralympiques. La *Stratégie d'excellence sportive* de 2015 visait à corriger un grand nombre des lacunes et faiblesses du système du sport de haut niveau du Canada. Ainsi, cette stratégie ciblait trois secteurs: leadership concerté, financement durable et efficacité du système sportif. Depuis l'adoption de cette stratégie, des progrès considérables ont été faits dans chacun de ces trois secteurs. Sur le plan du leadership concerté, le Comité d'examen du sport canadien a été créé en 2005 à titre d'organe consultatif technique provisoire. Il a été remplacé en novembre 2006 par Podium Canada, qui regroupe À nous le podium pour les sports olympiques et

paralympiques d'hiver et Vers l'excellence pour les sports olympiques et paralympiques d'été. L'initiative À nous le podium consistait en un partenariat unique entre SC, le Comité olympique canadien, le Comité paralympique canadien et le Comité d'organisation de 2010 à Vancouver. Sur le plan du financement durable, le gouvernement fédéral a consacré, dans son budget de 2008, une somme supplémentaire de 8 millions de dollars en 2008-2009, de 16 millions de dollars en 2009-2010 et de 24 millions de dollars en 2010-2011 et pour les années ultérieures pour l'excellence dans les sports d'été. Ces fonds, auxquels s'ajoutent les 23 millions de dollars (12 millions de dollars pour l'été et 11 millions de dollars pour l'hiver) consentis en 2005, sont prélevés du budget des services votés de Sport Canada. Enfin, sur le plan de l'efficacité du système sportif, des modèles génériques de développement à long terme des athlètes ont été élaborés à l'intention des athlètes, y compris ceux ayant un handicap, et l'élaboration de modèles propres à chaque sport avance à grands pas.

- Une nouvelle version de la *Stratégie d'excellence sportive* a été élaborée pour 2011-2016. Elle continue de mettre l'accent sur l'objectif de SC qui vise à amener « les athlètes canadiens à offrir constamment des prestations qui leur permettront de remporter des médailles aux Jeux olympiques ou paralympiques de même qu'aux championnats du monde seniors de leur discipline » (Sport Canada, 2011b, p. 7). Pour y arriver, la *Stratégie d'excellence sportive* est assortie d'objectifs et de mesures dans les domaines du leadership concerté, de l'accès à des installations de haut niveau, de l'élaboration d'un système de sport de haut niveau et de la mobilisation des connaissances.

- Le *Cadre de développement du sport*, élaboré en 2014, donne l'orientation à SC dans le domaine du développement du sport. Ce cadre inscrit le développement du sport dans le contexte de la PCS de 2012 et du Cadre stratégique de SC, se voulant un guide de choix et de décisions stratégiques. Ainsi le Cadre vise à « décrire les composantes logiques et nécessaires pour maintenir un système sportif qui permet aux Canadiens de passer des premières expériences sportives à l'excellence dans le sport de haut niveau » (Sport Canada, 2014b). Pour y arriver, le Cadre fait état des activités de SC, notamment les suivantes: mobilisation des connaissances; coordination, politiques et direction internes; mobilisation gouvernementale; cadres de financement et financement; et liaison avec les clients et mobilisation.

Par ailleurs, SC a élaboré un certain nombre de politiques particulières en matière de sport, y compris des politiques visant à accroître la participation chez les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées. SC prépare également des plans d'activités triennaux dans le cadre d'un plan d'activités intégré qui englobe « la Stratégie sur la mesure du rendement, l'évaluation et les risques, l'architecture des activités de programme, le Rapport sur les plans et les priorités et le Rapport ministériel sur le rendement » (Patrimoine canadien, sans date, p. 3).

2.3 Survol des programmes de financement de SC

SC fournit du soutien au système sportif conformément aux objectifs de la *Loi sur l'activité physique et le sport* et les PCS 2002 et 2012 par le truchement de trois principaux programmes de financement — Programme de soutien au sport (PSS), Programme d'aide aux athlètes (PAA)

et Programme d'accueil (PA). Ensemble, ces programmes permettent d'améliorer le système du sport de haut niveau au Canada grâce à l'élaboration de politiques, à la mise en œuvre d'initiatives spéciales et au versement de fonds à des organismes de sport, d'athlètes et d'entraîneurs (Patrimoine canadien, 2014f; Bibliothèque du Parlement, 2013).

2.3.1 Programme de soutien au sport

Le PSS constitue « le principal mécanisme de financement des initiatives qui permettent au gouvernement du Canada d'honorer ses engagements à l'égard la Politique canadienne du sport » (Patrimoine canadien, 2014h). Ce programme accorde une aide financière pour promouvoir les possibilités de sport auprès de tous les Canadiens, peu importe leurs antécédents, de même que pour soutenir les athlètes d'élite et ainsi permettre à des Canadiens d'obtenir des résultats de calibre mondial. Ses objectifs sont les suivants:

- « accroître les occasions offertes à tous les Canadiens et Canadiennes, y compris les groupes sous-représentés, de participer à des activités sportives de qualité;
- accroître la capacité du système sportif canadien de produire des athlètes et des équipes livrant systématiquement des performances de premier ordre aux échelons les plus élevés de la compétition internationale;
- contribuer à assurer un haut niveau de leadership sportif technique au sein du système sportif canadien; et
- promouvoir les intérêts, les valeurs et l'éthique en matière de sport du Canada, au pays et à l'étranger. »
- (Patrimoine canadien, 2014j, p. 2).

Les fonds du PSS sont répartis entre les cinq composantes suivantes, à l'appui de programmes qui visent les buts énoncés dans les PCS 2002 et 2012:

- « Organisme national de sport;
- Organisme national de services multisports;
- Centre canadien multisport;
- Entente bilatérale fédérale-provinciale/territoriale;
- Autre initiative de soutien » (Patrimoine canadien, 2013a, p. 4).

Les résultats attendus du PSS sont les suivants:

- « Les organismes financés offrent des programmes et des services qui s'accordent avec les objectifs du Programme;

- Les organismes nationaux de sport (ONS), les organismes de services multisports (OSM) et les centres canadiens multisports (CCM) satisfont de plus en plus aux normes nationales établies;
- Le savoir sportif est développé et diffusé;
- La collaboration touchant le programme/la politique est élargie et renforcée;
- Les Canadiens, y compris les groupes sous-représentés, ont des occasions de faire du sport;
- Les athlètes canadiens affichent de meilleures performances aux Jeux olympiques, aux Jeux paralympiques et aux Championnats du monde seniors;
- Les Canadiens ont accès à des programmes et des services de sport de qualité » (Patrimoine canadien, 2013a).

À nous le Podium

À nous le Podium (ANP) a été lancé en 2006 à titre de partenariat entre SC, le Comité olympique canadien, le Comité paralympique canadien et le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (Bibliothèque du Parlement, 2013). Au départ, ANP visait à coordonner un plan pour accroître la performance du Canada aux Jeux olympiques et paralympiques de 2010. Depuis 2010, l'initiative est devenue un organisme à but non lucratif qui se veut un organe consultatif technique pour le sport de haut niveau auprès de SC et du système sportif canadien. Sa mission consiste à « [d]iriger le développement des sports au Canada pour que les athlètes réalisent de façon constante des performances aux Jeux olympiques et aux Jeux paralympiques » (Patrimoine canadien, 2013e). Il s'acquitte de sa mission en déterminant les sports, les disciplines, les équipes et les athlètes qui sont susceptibles de remporter des médailles aux prochains Jeux olympiques et paralympiques et de les cibler pour qu'ils reçoivent un meilleur appui en vue d'atteindre l'excellence[3] (Patrimoine canadien, 2013e).

Le gouvernement du Canada est le plus important bailleur de fonds de l'excellence accrue recommandée par ANP. Ainsi, le PSS contribue pour 85 % de l'ensemble des fonds pour lesquels À nous le Podium fait une recommandation (Patrimoine canadien, 2013e). Le financement de l'excellence accrue est versé directement aux ONS, aux CCM (qui englobent les instituts canadiens du sport) selon les recommandations d'À nous le podium; les fonds servent à financer l'entraînement et la compétition, le salaire des entraîneurs, l'équipement, les sciences du sport et la médecine sportive pour les athlètes susceptibles de monter sur le podium (Patrimoine canadien, 2013e, p. 12).

[3] Il s'agit ici de « ciblage ».

2.3.2 Programme d'aide aux athlètes

En 1970, le Comité international olympique a décidé d'accorder à Montréal le droit d'accueillir les Jeux olympiques de 1976. Cette décision a donné l'élan à l'engagement fédéral auprès des athlètes canadiens de haut niveau et a mené à la création du PAA, en 1977 (Patrimoine canadien, 2014h). À l'origine, le PAA avait pour but de fournir de l'aide financière de base pour permettre aux athlètes de poursuivre une carrière dans le sport sans soucis financiers; ses objectifs ont été rapidement redéfinis pour que le PAA « accorde une aide financière aux athlètes qualifiés pour leur permettre de poursuivre leurs études ou leur carrière et de continuer à faire du sport de haut niveau » (Patrimoine canadien, 2014h). Depuis sa création, le PAA n'a cessé de croître, augmentant le nombre tant d'athlètes brevetés que de disciplines sportives admissibles (Patrimoine canadien, sans date)[4].

Par le truchement du PAA, Sport Canada assure une aide financière directe aux athlètes d'élite (athlètes qui se classent dans les 16 premiers au monde dans leur sport ou qui présentent le potentiel de s'y classer) de sorte à leur permettre de suivre un entraînement de haut niveau en vue de performances de calibre mondial tout en poursuivant leurs études universitaires ou une carrière professionnelle. Le PAA reconnaît l'engagement que prennent les athlètes envers leur sport dans le cadre de programmes d'entraînement intensif et de compétition, et vise à alléger en partie les contraintes financières connexes (Patrimoine canadien, 2015b). Les athlètes qui touchent des fonds dans le cadre de ce programme sont désignés « athlètes brevetés ». Le PAA est mis en œuvre en partenariat avec les ONS qui recommandent les athlètes répondant aux critères d'admissibilité (Patrimoine canadien, 2014h).

Le PAA vise les objectifs suivants:

a) « d'accorder une aide financière aux athlètes canadiens désignés par les organismes de sport nationaux, selon des critères établis par Sport Canada et l'organisme de sport concerné, comme réalisant des performances leur permettant de se classer parmi les 16 premiers aux Jeux olympiques/paralympiques et aux championnats mondiaux, ou étant les plus aptes à parvenir à ce niveau;

b) de permettre aux athlètes brevetés du Canada de participer à des programmes d'entraînement et de compétition à longueur d'année afin de les aider à réaliser leurs objectifs sportifs;

c) d'aider les athlètes brevetés du Canada à se préparer à exercer des activités professionnelles à plein temps ou à temps partiel » (Patrimoine canadien, 2015b, p. 7).

Le PAA procure un soutien aux athlètes canadiens de haut niveau, aux établissements d'enseignement postsecondaires et aux athlètes de haut niveau déjà brevetés qui ont pris leur retraite. Les athlètes sont sélectionnés dans le cadre d'un processus de collaboration entre les ONS et SC; les ONS recommandent les athlètes admissibles qui font ensuite une demande de

[4] De 1995 à 2010, le PAA a connu une croissance, passant de 1 101 athlètes dans 58 disciplines sportives à 1 828 athlètes dans 88 disciplines sportives. Au cours de cette période, le financement a augmenté de 6,98 à 26,10 millions de dollars.

soutien au PAA, et SC approuvent les recommandations (Patrimoine canadien, 2012d). Les brevets sont remis aux athlètes qui participent à des Jeux olympiques, paralympiques et non olympiques. Il y a trois catégories de brevets (Patrimoine canadien, 2012d):

- Les **brevets internationaux seniors (brevets SR1 et SR2)** récompensent les athlètes canadiens qui affichent une performance exceptionnelle lors de championnats du monde seniors et de Jeux olympiques ou paralympiques.

- Les **brevets nationaux seniors (brevets SR et C1)** sont accordés aux athlètes qui sont désignés comme étant aptes à satisfaire aux critères internationaux requis pour l'obtention d'un brevet international senior.

- Les **brevets de développement (brevets D)** sont destinés aux jeunes athlètes qui présentent un potentiel manifeste de satisfaire aux critères requis pour obtenir un brevet international senior, mais qui ne répondent pas encore à ceux du brevet senior.

L'aide financière accordée aux athlètes brevetés entre dans les catégories suivantes (Sport Canada, 2012) (Patrimoine canadien, 2012d):

- **Allocation de subsistance et d'entraînement:** somme versée aux deux mois pour payer une partie des frais d'entraînement et de compétition. L'allocation varie de 900 à 1 500 dollars par mois, selon le brevet accordé à l'athlète.

- **Soutien pour les frais de scolarité et crédits différés pour frais de scolarité:** soutien financier annuel allant jusqu'à 5 000 dollars par cycle de brevets (maximum de 25 000 dollars à vie) pour aider les athlètes à faire des études postsecondaires (Patrimoine canadien, 2012d, p. 8-1, 2015a, p. 8-1). Avant 2012, le financement se limitait à 10 000 dollars par année (Jeux du Commonwealth du Canada, 2012; Sport Canada, 2009, p. 8-3). Le soutien pour les frais de scolarité aide les athlètes à terminer leurs études postsecondaires pendant qu'ils ont un brevet, tandis que le report des crédits vise les athlètes qui ne sont pas en mesure d'étudier à temps plein pendant qu'ils ont un brevet en raison de leur participation au sport (Sport Canada, 2009, p. 8-3).

- **Aide pour les besoins spéciaux:** soutien supplémentaire accordé aux athlètes dans certaines circonstances, y compris une allocation d'excellence pour couvrir les frais de subsistance et d'entraînement, une allocation d'excellence pour les enfants à charge, une allocation pour l'entraînement et les compétitions des athlètes ayant un handicap, une aide à la réinstallation, une aide pour les frais de garde d'enfants et une aide pour le départ à la retraite (Patrimoine canadien, 2012d).

L'allocation de subsistance et d'entraînement est destinée aux athlètes pendant qu'ils sont en entraînement et en compétition tandis que le soutien pour les frais de scolarité et l'aide pour les besoins spéciaux sont offerts aux athlètes en compétition ou à la retraite (Sport Canada, 2012).

2.3.3 Programme d'accueil

La PCS 2002 a révélé que, à l'époque, le Canada suivait une démarche fragmentée pour le processus de mise en candidature et d'accueil des grandes manifestations sportives. Cette approche exerçait de la pression sur les sources de financement publiques et privées et limitait les retombées positives des manifestations (Patrimoine canadien, 2014h). Cette situation, conjuguée à l'adoption d'un Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales (approuvé en 2004 par les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux responsables du sport), a procuré un fondement à l'élaboration de la Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales (la Politique d'accueil) de 2008 (Patrimoine canadien, 2014h).

La Politique d'accueil de 2008 oriente le PA, qui verse des fonds pour l'accueil des Jeux du Canada et des manifestations sportives internationales au Canada (Bibliothèque du Parlement, 2013). La PA représente « l'un des principaux éléments de l'approche globale qu'a adoptée le gouvernement du Canada à l'égard du développement du sport au Canada », soit d'accroître l'excellence sportive et de rehausser le profil international des organismes sportifs en aidant à la tenue des Jeux du Canada et des manifestations sportives internationales au Canada (Patrimoine canadien, 2014e). Le PA vise les trois objectifs suivants:

1. « accroître l'incidence qu'ont les projets de candidature et d'accueil des Jeux du Canada et des manifestations sportives internationales ciblées sur l'excellence sportive et le développement du sport;
2. offrir aux groupes sous-représentés désignés un meilleur accès et une plus grande équité grâce à l'octroi de contributions pour des projets de candidature et d'accueil de manifestations à l'échelle internationale;
3. accroître les retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires des projets de candidature et d'accueil soutenus, conformément aux intérêts et aux priorités du gouvernement du Canada » (Patrimoine canadien, 2014e, p. 6).

Quatre catégories de manifestations sont admissibles à des contributions dans le cadre du PA:

- **Grands Jeux internationaux multisports*:*** Ce sont de grands jeux multisports régis par un organisme international détenteur des droits ayant des liens avec les fédérations internationales de sport (p. ex., les Jeux olympiques et paralympiques d'été et d'hiver). Ces manifestations sont de haut niveau et prévoient un processus de qualification et des limites d'inscription.

- **Manifestations internationales unisport**: Ces manifestations, qui comprennent les coupes du monde et les épreuves de qualification pour les Jeux olympiques et paralympiques, sont régies par une fédération internationale de sport (ou un organisme homologue régional ou continental). Les manifestations de cette catégorie sont de grande ou de petite envergure, selon leur ampleur et leur complexité, mais sont toutes de haut niveau et assorties d'un processus de qualification et de limites d'inscription (p. ex., les championnats mondiaux du patinage de l'Union internationale du patinage de 2013 à London, en Ontario). Il y a deux catégories de manifestations internationales unisport: le niveau I vise les manifestations

bénéficiant de 250 000 dollars ou moins en fonds du gouvernement, et le niveau II, les manifestations bénéficiant de plus de 250 000 dollars en fonds du gouvernement (Patrimoine canadien, sans date).

- **Jeux internationaux multisports pour les Autochtones et les personnes ayant un handicap*:*** Ce sont des jeux multisports destinés aux groupes sous-représentés dont la participation au sport est entravée par des obstacles systémiques. Le Canada accueille certaines manifestations de cette catégorie par rotation (p. ex., les Jeux autochtones de l'Amérique du Nord et les Jeux d'hiver de l'Arctique) et présente sa candidature pour en accueillir d'autres (p. ex., les Jeux olympiques spéciaux mondiaux d'été).

- **Jeux du Canada:** Ces jeux se tiennent tous les deux ans et ont lieu en alternance l'été et l'hiver. SC verse des contributions annuelles aux sociétés hôtes et au Conseil des Jeux du Canada pour le transport des participants afin de financer ces manifestations (Patrimoine canadien, sans date). Les Jeux du Canada sont « des manifestations multisports de haut niveau qui ont comme vision d'enrichir la culture canadienne et de créer des legs durables » (Conseil des Jeux du Canada, 2015). En tant que manifestations nationales, les Jeux du Canada ne sont pas régis directement par la Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales. Ils sont néanmoins coordonnés avec la Politique d'accueil, vu « leur envergure, leur contribution au développement du sport et les avantages que leur organisation procure, d'autant plus qu'ils constituent un volet important du Programme d'accueil » (Gouvernement du Canada, 2008).

2.3.4 Autres initiatives de SC

Outre les trois principaux domaines de financement du sport décrits précédemment, SC a adopté d'autres initiatives connexes:

- **L'Initiative de recherche de Sport Canada** a été adoptée en 2002 « pour créer une base de connaissances afin de contribuer aux buts de la Politique canadienne du sport et pour démontrer la contribution du sport à d'autres priorités de la politique publique » (Bibliothèque du Parlement, 2013). L'Initiative prévoit notamment d'établir des sondages et des statistiques, d'explorer l'incidence du sport, de comprendre les obstacles à la participation et de combler les lacunes sur le plan de l'information. À cette fin, SC consulte des spécialistes et des chercheurs en collaboration avec le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et les Instituts de recherche en santé du Canada.

- **Le modèle du développement à long terme du participant/de l'athlète (DLTP/A*)***, adopté en 2005, met l'accent sur la croissance, la maturation et le développement des athlètes. Selon la vision de ce modèle, conformément à la PCS 2002, « tous les Canadiens ont les compétences nécessaires pour exceller dans le sport et vivent une expérience sportive toute leur vie durant, au sein d'un système sportif intégré et durable » (Sport Canada, 2009). Ce modèle comporte sept stades: les stades 1 à 3 visent à favoriser le savoir-faire physique; les stades 4 à 6 assurent une formation sur le plan physique, mental et émotif aux personnes désireuses de s'entraîner à la compétition; et le stade 7 fait la promotion de la pratique d'activités pour la vie par la participation au sport ou l'engagement au sein de la

communauté sportive (Bibliothèque du Parlement, 2013). Au Canada, le sport c'est pour la vie (ACSV) illustre le modèle générique de DLTP/A, et Devenir champion n'est pas une question de chance est un supplément destiné aux athlètes ayant un handicap. Ces deux programmes cernent les besoins des athlètes à divers stades et favorisent l'acquisition de compétences techniques, physiques, mentales et tactiques adaptées au stade des athlètes. Tous les modèles élaborés pour chaque sport ont comme fondement ces modèles génériques (Sport Canada, 2009).

- La **collaboration internationale** consiste en une série de neuf *protocoles d'entente sur les relations bilatérales et la coopération dans le sport et les programmes d'activités*, qui couvrent la période visée par la présente évaluation. La documentation sur les programmes révèle que l'un d'entre eux est en vigueur et que les huit autres protocoles sont arrivés à échéance (Patrimoine canadien, n.d.). Les représentants de SC ont expliqué que la situation était attribuable à un changement survenu dans les priorités du gouvernement de l'époque et à une réaffectation des ressources. Le Canada est un membre actif du Conseil des Amériques sur le sport.

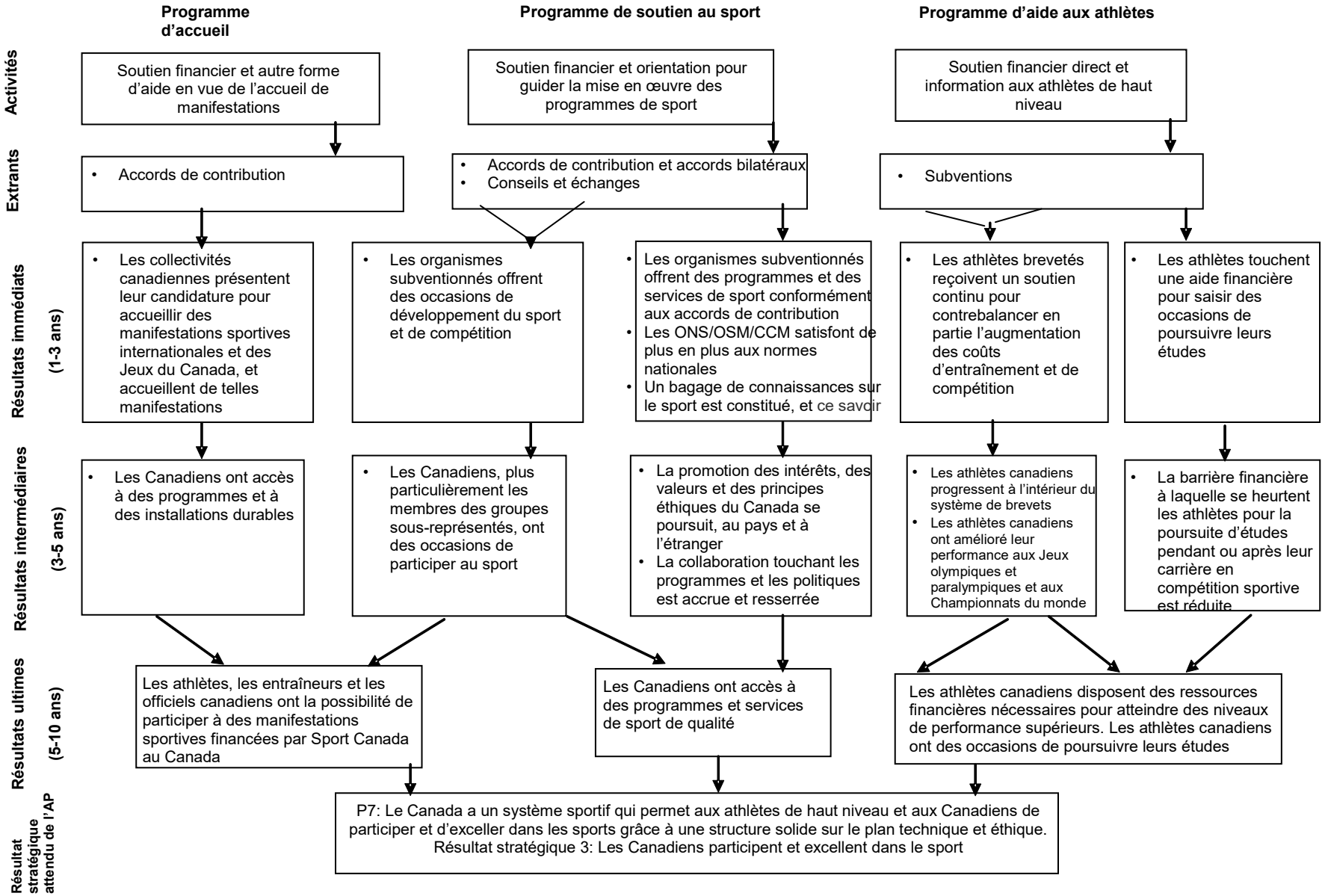
Avant la période d'évaluation actuelle, la Direction du sport international relevait de la Direction générale des affaires internationales, du secteur des Affaires intergouvernementales et internationales et du sport, et s'occupait du volet international du PSS. Les principaux axes d'intervention de la Direction du sport international étaient les suivants: initiatives antidopage; financement des organismes mettant en œuvre des initiatives de promotion du sport comme outil de développement et de paix sur la scène internationale; et échanges bilatéraux et multilatéraux avec huit autres pays en vue d'approfondir les connaissances et de promouvoir l'échange du savoir dans le domaine du sport. En 2010, certains secteurs d'intérêt du gouvernement au pouvoir à ce moment-là, en ce qui a trait à la Direction du sport international, ont été intégrés à SC.

2.4 Modèle logique des programmes

Le modèle logique des trois programmes de financement du sport combinés, présentés dans la Stratégie de mesure du rendement, d'évaluation et de risque, résume les activités, les extrants et les résultats du PSS, du PAA et du PA (Figure 1). Les activités des programmes se présentent sous la forme d'une aide financière ainsi que d'autres types de soutien offerts aux bénéficiaires pour l'accueil de manifestations (PA), d'une orientation pour la mise en œuvre de programmes de sport (PSS) et d'information aux athlètes (PAA). Le modèle logique illustre, étape par étape, comment ces activités et les extrants correspondants mènent aux résultats escomptés des trois programmes, soit les résultats immédiats (années 1 à 3), les résultats intermédiaires (années 3 à 5) et les résultats ultimes (années 5 à 10).

Comme l'indique le modèle logique, de nombreux résultats escomptés sont communs aux trois programmes de financement du sport. Les programmes travaillent de concert pour exécuter l'activité de programme et le résultat stratégique de Patrimoine canadien, à savoir que le Canada possède un système sportif solide sur le plan technique et fondé sur l'éthique qui favorise la participation et l'excellence au Canada (Patrimoine canadien, 2014h).

Figure 1 : Modèle logique des trois programmes de financement du sport



2.5 Gouvernance

L'administration et la gestion des trois programmes de financement du sport de SC incombent de manière générale à Patrimoine canadien et, plus précisément, à la SMA, Sport, événements majeurs et commémorations. Au niveau des opérations, ces responsabilités sont déléguées au directeur général de SC, qui délègue à son tour cette responsabilité aux divers directeurs (Patrimoine canadien, 2014h). Dans l'ensemble, les directeurs concernés doivent administrer et gérer les programmes conformément « aux politiques et aux procédures du Ministère, aux exigences du Conseil du Trésor ainsi qu'aux politiques et aux principes établis dans divers cadres, accords intergouvernementaux et politiques globales » (Patrimoine canadien, 2014h).

Voici un aperçu du cadre de gouvernance de chacun des trois programmes de financement de SC (Patrimoine canadien, 2015b):

- ***Programme de soutien au sport:*** Le directeur, Développement du sport, rend des comptes au directeur général concernant le PSS. Au niveau des opérations, l'administration et la gestion de ce programme sont déléguées au gestionnaire des unités du PSS qui font partie des divisions du développement du sport et de l'excellence du sport. Les agents de programme de Sport Canada s'occupent de l'examen, de l'analyse et de l'évaluation des demandes de financement reçues, recommandent les niveaux de financement et assurent la surveillance continue de la conformité.

- ***Programme d'aide aux athlètes:*** Le directeur, Excellence du sport, rend des comptes au directeur général concernant le PAA. Au niveau des opérations, l'administration et la gestion de ce programme sont déléguées au gestionnaire du PAA. Comme il est expliqué précédemment, le personnel des ONS et celui du PAA se réunissent chaque année pour étudier les recommandations faites par les ONS en vue de l'octroi des brevets.

- ***Programme d'accueil:*** Le directeur exécutif, Programme d'accueil et Secrétariat fédéral, rend des comptes au directeur général concernant le PA. Au niveau des opérations, l'administration et la gestion de ce programme sont déléguées aux gestionnaires des unités du PA et du Secrétariat fédéral. Les agents de programme s'occupent de l'examen, de l'analyse et de l'évaluation des demandes de financement; font des recommandations; assurent la surveillance continue de la conformité; et coordonnent les services fédéraux et la participation fédérale et multipartite dans le cadre de manifestations accueillies au Canada.

2.6 Bénéficiaires

Le Tableau 1 ci-dessous fait état des bénéficiaires cibles et des intervenants clés des trois programmes de financement de Sport Canada.

Les athlètes occupent une place prédominante chez les bénéficiaires des programmes de SC destinés aux athlètes, étant donné qu'ils forment une population cible importante de tous les programmes de financement de SC. Les athlètes retraités bénéficient aussi du PAA, car ils sont admissibles à des crédits différés pour frais de scolarité ou à une aide pour besoins spéciaux. Les entraîneurs et les officiels sont les groupes visés par le PA (aux échelons nationaux et internationaux) et par le PSS (à l'échelon national uniquement). Les groupes sous-représentés

sont également ciblés par le PA et le PSS. Celui-ci englobe les participants de tous âges et sexes comme population ciblée par ses activités.

Tableau 1: Populations cibles des programmes de financement de SC		
Programme de financement	**Population cible***	**Intervenants clés****
PA	• Athlètes en développement ou de haut niveau de calibre national ou international provenant de partout au Canada (hommes et femmes) • Entraîneurs et officiels de niveau national ou international • Groupes sous-représentés désignés, tel que défini par les politiques de Sport Canada	• Communautés hôtes, bénévoles et participants: ceux qui profitent des retombées de l'accueil sur les plans économique, social, sportif et culturel • Organismes nationaux de sport et de services multisports: les manifestations sportives contribuent au développement à long terme des athlètes et au développement des entraîneurs et des officiels • Gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux • Municipalités: les manifestations sportives procurent des retombées sociales, sportives, culturelles, économiques et communautaires
PSS	• Athlètes en développement ou de haut niveau de calibre national ou international provenant de partout au Canada (hommes et femmes) • Entraîneurs et officiels de niveau national ou international • Participants (hommes et femmes) de tous âges, ce qui comprend aussi les entraîneurs, les officiels et les bénévoles • Groupes sous-représentés désignés, ce qui comprend les Autochtones et les personnes handicapées (hommes et femmes)	• Athlètes/participants, parents (les résultats du programme ont sur eux des répercussions directes) • Entraîneurs, officiels, bénévoles, personnel (les résultats du programme ont sur eux des répercussions directes) • Organismes internationaux, nationaux et provinciaux de sport (les résultats du programme ont sur eux des répercussions directes) • Municipalités et collectivités qui offrent des activités sportives sur la scène communautaire • Gouvernements provinciaux et territoriaux • Autres organismes fédéraux et organisations gouvernementales • Fédérations internationales (régissent le sport à l'échelle internationale)

PAA	• Athlètes de haut niveau de calibre international provenant de partout au Canada (hommes et femmes); les athlètes doivent satisfaire à une série de critères d'admissibilité • Athlètes retraités	• Athlètes et athlètes retraités • Organismes nationaux de sport (développent le sport, fournissent un appui aux athlètes, offrent et surveillent les occasions d'entraînement et de compétition pour les athlètes) • Comité olympique canadien • Comité paralympique canadien • AthlètesCAN • Gouvernements provinciaux et territoriaux
Source: (Patrimoine canadien, 2014h) * Personnes ou organisations devant être influencées par le programme ou en tirer des avantages **Organismes, organisations, groupes ou personnes ayant un intérêt de manière directe ou indirecte à l'égard du programme		

2.7 Ressources

Les dépenses consacrées par SC aux trois programmes de financement du sport ont totalisé un peu plus de 1,4 milliard de dollars durant la période d'évaluation, soit de 2010-2011 à 2014-2015. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, les fonds octroyés par le PSS ont augmenté considérablement de 2006-2007 à 2012-2013. Cette hausse s'explique par l'initiative À nous le podium lancée en 2006, qui ciblait la performance lors des Jeux olympiques et paralympiques de 2010 et a continué de cibler la performance de haut niveau lors des Jeux olympiques d'été de 2012 (Patrimoine canadien, 2013e; Bibliothèque du Parlement, 2013). Un examen d'ANP, achevé en 2013, révèle que Sport Canada est le plus important bailleur de fonds de l'excellence accrue (Patrimoine canadien, 2013e, p. 8). L'examen révèle aussi que le gouvernement fédéral a investi 62 millions de dollars dans l'excellence accrue en 2012-2013 par le truchement du PSS. C'est là environ 85 % du total des fonds pour lesquels ANP fait des recommandations (Patrimoine canadien, 2013e, p. 8).

Le montant des subventions et contributions (S et C) de SC s'est accru chaque année, soit de 195 millions de dollars en 2010-2011 à 450 millions de dollars en 2014-2015, sous l'effet de la hausse des S et C du PA, lesquelles ont augmenté considérablement en 2013-2014 et en 2014-2015. Les fonds octroyés par le PA devaient augmenter à compter de 2013-2014 en raison de la tenue des Jeux panaméricains et parapanaméricains à Toronto, le gouvernement du Canada s'étant engagé à consacrer jusqu'à 500 millions de dollars à l'appui des Jeux (Bibliothèque du Parlement, 2013). Hormis les deux exercices les plus récents, les contributions du PSS comptent pour la majorité des S et C, soit plus de 70 % des dépenses engagées la plupart des exercices (Bibliothèque du Parlement, 2013). Le financement des organismes internationaux s'est chiffré à 4 millions de dollars au cours de la période d'évaluation, la quasi-totalité des fonds ayant été octroyés à l'Agence mondiale antidopage (AMA).

Sport Canada disposait de 648 équivalents temps plein (ETP) durant la période d'évaluation, soit une moyenne de 129,6 ETP par année. C'est là une hausse par rapport à la période allant de 2005-2006 à 2009-2010, alors que la moyenne s'élevait à 108,6 ETP par année.

Le Tableau 2 ci-dessous contient des précisions sur les dépenses réelles et les ETP, tandis que le Tableau 3 compare les dépenses réelles du Tableau 2 aux dépenses prévues des niveaux de

référence. La comparaison des dépenses réelles et des niveaux de référence est illustrée selon la variation au Tableau 3, qui correspond à l'écart entre les dépenses réelles du Tableau 2 et les niveaux de références du Tableau 3 (c.-à-d., les dépenses réelles moins les niveaux de référence).

Comme le révèlent les tableaux, les dépenses réelles ont dépassé les niveaux de référence en général au cours de chaque exercice visé par la période d'évaluation. Les écarts les plus marqués entre les dépenses réelles et les dépenses prévues ont été enregistrés en 2010-2011 (36 977 dollars) et en 2014-2015 (61 254 dollars). Les données fournies par Sport Canada au sujet des niveaux de référence ont expliqué en partie cette variation, à savoir que l'écart observé en 2010-2011 était essentiellement attribuable aux éléments suivants: « hommage aux athlètes », « présentation au Conseil du Trésor concernant de nouveaux fonds », « transfert du PA au PAA et au PSS, et inversement » et « Jeux du Canada ». L'écart constaté en 2014-2015 est entièrement lié au PA et s'explique par les éléments suivants: « fonds de legs », « déplacement pour les Jeux du Canada » et « transferts aux célébrations de grandes manifestations et au PSS ».

Tableau 2: Sommaire financier pour le PSS, le PAA, le PA et les organismes internationaux, de 2003-2004 à 2014-2015 (en milliers de dollars)												
Article	**2003-2004**	**2004-2005**	**2005-2006**	**2006-2007**	**2007-2008**	**2008-2009**	**2009-2010**	**2010-2011**	**2011-2012**	**2012-2013**	**2013-2014**	**2014-2015**
Sommaire financier de Sport Canada												
Salaires/F et E	7 666 $	8 266 $	9 336 $	9 042 $	9 181 $	10 677 $	9 898 $	4 242 $	6 123 $	6 400 $	6 607 $	5 780 $
Subventions et contributions												
PSS	55 616 $	81 948 $	91 428 $	92 195 $	102 072 $	110 877 $	112 484 $	145 793 $	149 470 $	150 583 $	151 170 $	143 239 $
PA	25 270 $	21 481 $	17 672 $	19 460 $	9 236 $	14 360 $	20 687 $	23 810 $	23 092 $	33 073 $	$142 844	279 555 $
PAA	15 156 $	19 465 $	24 711 $	25 315 $	25 327 $	26 207 $	25 888 $	25 764 $	26 815 $	27 311 $	26 290 $	27 110 $
Total – S et C	96 042 $	122 894 $	133 811 $	*136 970 $*	*136 635 $*	*151 444 $*	*159 059 $*	*195 367 $*	*199 377 $*	*210 967 $*	*320 304 $*	*449 904 $*
TOTAL Sport Canada	**103 708 $**	**131 160 $**	**143 147 $**	**146 012 $**	**145 816 $**	**162 121 $**	**168 957 $**	**199 609 $**	**205 500 $**	**217 367 $**	**326 911 $**	**455 684 $**
ETP à Sport Canada	**81**	**88**	**98**	**97**	**129**	**105**	**114**	**146**	**120**	**133**	**128**	**121**
Financement d'organismes internationaux												
AMA	1 089 $	958 $	949 $	971 $	890 $	1 134 $	1 080 $	952 $	955 $	1 073 $	972 $	996 $
Autres S et C internationales	-	350 $	661 $	809 $	785 $	661 $	687 $	774 $	203 $	-	-	-

Nota: Les S et C du PA pour 2014-2015 comprennent 65 millions de dollars pour le « legs » des Jeux panaméricains de 2015
s.o. – non disponible
Sources: S et C de Sport Canada du Tableau 3; salaires et F et E de Sport Canada: *Salaries and Gs&Sc.doc* pour 2003-2004 à 2009-2010, *Pro rata O&M costs 2011.xls* pour 2010-2011, *Evaluation Financial Information Template Sport_de finance_13janv.xlsx* pour 2012-2013 et 2013-2014; ETP 2005-2006 du Rapport sur le questionnaire annuel sur le profil, 2003-2004 et 2004-2005 directement de Sport Canada; RPP; RMR; S et C de 2003-2004 à 2004-2005, Évaluation des programmes de financement du sport de 2011 de Patrimoine canadien

Tableau 3: Sommaire financier des niveaux de référence et des écarts pour le PSS, le PAA et le PA, de 2010-2011 à 2014-2015 (en milliers de dollars)										
Article	**2010-2011**		**2011-2012**		**2012-2013**		**2013-2014**		**2014-2015**	
	Référence	**Écart***	**Référence**	**Écart***	**Référence**	**Écart***	**Référence**	**Écart***	**Référence**	**Écart***
Salaires/F et E	2 315 $	(1 927 $)	3 138 $	(2 985 $)	2 554 $	(3 846 $)	2 491 $	(4 116 $)	9 858 $	4 078 $
Subventions et contributions										
PSS	117 001 $	(28 792 $)	146 814 $	(2 656 $)	143 815 $	(6 768 $)	145 815 $	(5 355 $)	142 815 $	(425 $)
PAA	16 316 $	(7 494 $)	19 865 $	(3 227 $)	22 395 $	(10 678 $)	146 109 $	3 265 $	213 753 $	(65 802 $)
PA	27 000 $	1 236 $	27 000 $	185 $	27 000 $	(311 $)	28 000 $	1 710 $	28 000 $	890 $
Total S et C	**160 317 $**	**(35 050 $)**	**193 679 $**	**(5 698 $)**	**193 210 $**	**(17 757 $)**	**319 924 $**	**(380 $)**	**384 568 $**	**(65 336 $)**
Total Sport Canada	**162 632 $**	**(36 977 $)**	**196 817 $**	**(8 683 $)**	**195 764 $**	**(21 603 $)**	**322 415 $**	**(4 496 $)**	**394 426 $**	**(61 258 $)**

Source: Les données sur l'administration des crédits 1 et 5 et les contributions sont fournies par Sport Canada
*L'écart correspond à la différence entre les dépenses réelles inscrites au Tableau 2 et les niveaux de référence inscrits au présent tableau

3. Méthodologie d'évaluation

3.1 Portée de l'évaluation, but et objectifs

Conformément à la Directive sur la fonction d'évaluation de 2009 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, toutes les évaluations des programmes du gouvernement fédéral doivent traiter des questions fondamentales suivantes:

Questions fondamentales	
Pertinence	
Question 1: Besoin continu du programme	Évaluation de la mesure dans laquelle le programme continue de répondre à un besoin démontrable et est réceptif aux besoins des Canadiens
Question 2: Conformité aux priorités du gouvernement	Évaluation des liens entre les objectifs du programme et (i) les priorités du gouvernement fédéral et (ii) les résultats ministériels stratégiques
Question 3: Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral	Évaluation du rôle et des responsabilités du gouvernement fédéral relativement à l'exécution du programme
Rendement (efficacité, efficience et économie)	
Question 4: Réalisation des résultats escomptés	Évaluation des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés (y compris les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes) par rapport aux cibles et à la portée du programme, à la conception du programme, ce qui comprend les liens et la contribution des extrants aux résultats
Question 5: Démonstration d'efficience et d'économie	Évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et aux progrès réalisés concernant l'atteinte des résultats escomptés
Source: Secrétariat du Conseil du Trésor. (2009). *Directive sur la fonction d'évaluation*	

Les annexes D et B contiennent la matrice de l'évaluation groupée et de l'examen de l'investissement dans les Jeux de 2015. La matrice de l'évaluation groupée est structurée en fonction des questions fondamentales ci-dessus.

La méthodologie employée pour effectuer l'évaluation groupée comportait plusieurs volets pour répondre aux questions d'évaluation figurant dans la matrice de l'annexe D: un examen des documents, des examens des dossiers et des bases de données, une recension des écrits, des entrevues auprès des informateurs clés, des études de cas et un groupe d'experts.

3.2 Examen des documents

L'examen des documents pertinents a permis de traiter d'une vaste gamme des questions d'évaluation, de mettre l'évaluation en contexte et de fournir des renseignements généraux sur les programmes. L'examen a surtout ciblé les documents fournis par Patrimoine canadien et a porté sur ce qui suit:

- lois en matière de sport;
- politiques et stratégies en matière de sport;
- documents de planification de Patrimoine canadien (SC);
- descriptions, objectifs, exigences, etc., des programmes, notamment les modalités et les Lignes directrices des contributions;
- autres documents ministériels du Patrimoine canadien (SC), notamment, des documents de recherche, des rapports de rendement, des exposés et des documents d'information;
- évaluations et vérifications antérieures.

3.3 Examen des dossiers

L'examen des dossiers a permis d'évaluer les rapports présentés par les bénéficiaires à Patrimoine canadien afin d'y trouver de l'information portant sur ce qui suit:

- articulation par les bénéficiaires des activités, des extrants et des résultats escomptés et réalisation de ces activités, extrants et résultats escomptés;
- articulation par les bénéficiaires des réussites et des leçons tirées;
- legs prévus et réalisés par les bénéficiaires;
- conformité aux exigences en matière de rapports des bénéficiaires.

L'examen des dossiers a compris la mise au point de modèles de collecte de données pour différents types de bénéficiaires, en fonction de leurs exigences de rapports respectives énoncées dans les accords de contribution et les Lignes directrices des contributions. L'examen a aussi traité d'un échantillon de dossiers sélectionnés pour 2013-2014 (le dernier exercice pour lequel des rapports avaient été présentés). Les dossiers examinés ont été fournis par Patrimoine canadien et étaient de trois types:

- ***Demandes et rapports des ONS, OSM et CCM*** – Rapports requis pour les demandes présentées pour 2013-2014, y compris les annexes 1 et 2 (formulaire de demande générale) qui contient de l'information sur les fonds demandés, et budget de 2013-2014, qui contient de l'information sur les fonds dépensés. Est également comprise l'annexe 5 des demandes

présentées pour 2014-2015, laquelle comporte une description des extrants et des résultats obtenus à cet égard au cours de 2013-2014.

- ***Rapports sur les manifestations internationales unisport (MIU) du PA*** – Rapports finaux d'activités pour 2013-2014 (annexe F) et données des feuilles de calcul de vérification des MIU (« feuille de contrôle »).

- ***Accords bilatéraux provinciaux-territoriaux du PSS et rapports*** – Accords de contribution et rapports d'activités de fin d'exercice pour 2013-2014.

3.4 Examen des bases de données

L'examen des bases de données visait les bases de données et les autres systèmes d'information de Sport Canada, y compris les bases de données financières et les systèmes d'information servant à effectuer le suivi des demandes, de leur traitement, des décisions, des débours, des activités et des rapports concernant les programmes de financement du sport. La DSE a sélectionné les principales bases de données suivantes en collaboration avec Sport Canada:

- Base de données des statistiques pour le traitement et l'analyse technique en matière de sport (STATS);
- Base de données sur les contributions de Sport Canada;
- Système d'information sur la gestion du Programme d'aide aux athlètes (SIGPAA);
- Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions (SGISC) – système d'information sur les contributions du gouvernement;
- Renseignements déclarés dans l'évaluation précédente des programmes de financement du sport, dans l'optique de les actualiser et de prolonger leur durée d'application là où il est possible et pertinent de le faire;
- Autres questions d'évaluation et indicateurs qui sont nouveaux pour la présente évaluation des programmes de financement du sport.

3.5 Recension des écrits

Le Groupe de recherche sur les politiques (GRP) de Patrimoine canadien a effectué la recension des écrits et a consulté les sources d'information pertinentes pour répondre aux questions liées à la pertinence et à l'efficience. Le Groupe de recherche a notamment procédé à une analyse comparative de programmes semblables aux échelons nationaux et internationaux en vue de cerner des modes d'exécution économiques possibles et des secteurs où il pourrait y avoir chevauchement.

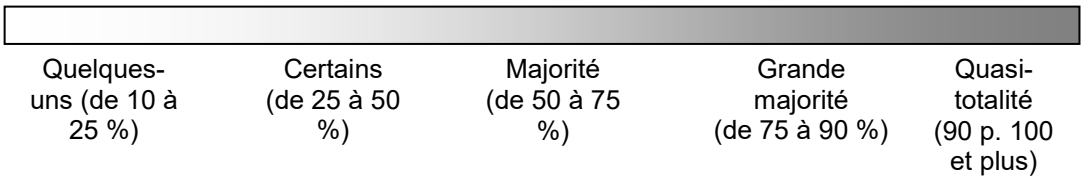
PRA Inc. a approfondi la recension des écrits et a, notamment, fait une analyse comparative avec les systèmes sportifs d'autres pays et les sources de financement privées connexes.

3.6 Entrevues auprès des informateurs clés

Au total, 32 entrevues (individuelles ou en petit groupe) ont été effectuées auprès des informateurs clés appartenant aux groupes suivants:

- Direction de Sport Canada: gestionnaires d'unité, directeurs et directeur général (n=15)
- Représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux (n=13)
- Représentants d'autres organismes (n=4)

PRA Inc. et la DSE ont préparé des guides d'entrevue pour chaque groupe d'intervenants. Tous les participants potentiels ont reçu une invitation à participer par courriel de la part de la DSE. Chaque équipe de la DES et de PRA Inc. s'occupait de la logistique des entrevues (fixer et mener les entrevues) sauf pour ce qui est de la prise de notes, assurée par PRA Inc. Par souci de commodité pour le lecteur, la terminologie utilisée dans les rapports sur les entrevues menées auprès des informateurs clés a été uniformisée selon l'échelle suivante. Chaque énoncé s'accompagne de proportions approximatives.



3.7 Sondages

Deux sondages ont contribué aux constatations de l'évaluation groupée: un sondage auprès des organismes de sport (ONS, OSM et CCM) et un sondage auprès des entraîneurs de haut niveau et de développement compétitif.

Sondage auprès des organismes de sport
Ce sondage avait pour but d'obtenir le point de vue des organismes de sport qui reçoivent de l'aide financière de Sport Canada au sujet de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience des programmes. Ce sondage auto-administré en ligne a ciblé les trois groupes suivants: ONS (n=56), OSM (n=20) et CCM (n=7).

Le sondage était affiché en ligne du 10 au 25 mars 2015. Au total, 60 organismes y ont répondu, ce qui représentait un taux de réponse global de 72 %. Cinq questionnaires étaient incomplets et 18 organismes n'ont pas participé.

Sondage auprès des entraîneurs
Ce sondage avait pour but d'obtenir le point de vue des entraîneurs de haut niveau et de développement compétitif au sujet de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience des programmes. Ce sondage auto-administré en ligne a ciblé les trois groupes suivants:

- entraîneurs en chef travaillant auprès d'athlètes canadiens de haut niveau qui participent à des compétitions nationales et internationales (n=107) ;
- entraîneurs adjoints travaillant auprès d'athlètes canadiens de haut niveau qui participent à des compétitions nationales et internationales (n=44); et
- entraîneurs de développement compétitif travaillant auprès d'athlètes canadiens qui participent à des compétitions nationales ou internationales (n=37).

Le sondage auprès des entraîneurs de haut niveau et de développement compétitif a été réalisé du 9 au 29 octobre 2015. Sur les 164 personnes invitées qui ont accédé au sondage et qui répondaient aux critères d'admissibilité, 124 l'ont complété au complet, ce qui a donné un taux de réponse de 76 %.

3.8 Études de cas

Dans le cadre de l'évaluation, les dix études de cas suivantes ont permis d'obtenir des données dans leur contexte propre afin de compléter et d'enrichir les renseignements puisés dans les autres sources d'information:

- 6 ONS (ski de fond, ski acrobatique, aviron, patinage, soccer et basketball en fauteuil roulant du volet basketball);
- 1 OSM (Fondation Bon départ de Canadian Tire);
- 2 autres initiatives de soutien (Go le Grand défi Inc. et À nous le podium);
- Plans de legs.

Chaque étude de cas comprenait deux entrevues auprès d'intervenants (il faut noter qu'il y a eu quatre entrevues au sujet des plans de legs et cinq, pour ANP), un examen des documents pertinents tenus par SC et de l'information affichée sur le site Web de l'organisme ainsi qu'une analyse des dossiers et données tenus par SC concernant chacun des organismes participants.

3.9 Groupe d'experts

Une tribune d'experts en ligne (n=5) a pu obtenir des commentaires au sujet d'une gamme de questions d'évaluation. PRA Inc. a mis la tribune en ligne grâce au logiciel phpBB forum pendant deux semaines d'affilée, soit du 26 octobre au 6 novembre 2015. Cette tribune a donné aux participants l'occasion de prendre part aux débats en affichant des commentaires, en réagissant aux commentaires affichés et en répondant à d'autres questions. PRA Inc. a agi comme modérateur, d'abord en créant une série initiale de questions à l'intention des participants, à la lumière des données recueillies jusqu'à présent et des constatations tirées d'autres sources de données, puis en étudiant activement les sujets soulevés par les experts durant les débats virtuels de la tribune.

4. Constatations – Pertinence

4.1 Question fondamentale 1: Besoin continu du programme

A1.2 Dans quelle mesure une aide financière fédérale est-elle nécessaire pour favoriser la participation et l'excellence dans le sport?

Toutes les sources de données témoignent du rôle important que jouent les trois programmes de financement du sport pour favoriser l'excellence dans le sport de même que la participation, en particulier la participation au sport de haut niveau.

- Le PSS revêt de l'importance pour les organismes de sport, car il leur permet de soutenir leurs activités, d'offrir des programmes et services, de contribuer à leurs programmes d'excellence ou de haut niveau et de procurer à leurs athlètes des occasions de compétition.
    - Pour certains organismes de sport, le PSS constitue leur principale source de financement, mais même ceux qui ne dépendent pas beaucoup de ce programme soutiennent que les fonds qu'ils reçoivent sont très importants pour leurs programmes. Sont visés les recommandations faites par ANP à l'égard du financement ciblant l'excellence ainsi que le soutien technique au sport de haut niveau.
    - Les sources de données révèlent aussi l'importance du PSS pour la participation dans son ensemble, par le truchement d'accords bilatéraux conclus avec les provinces et les territoires, ainsi que le soutien des organismes non gouvernementaux voués à la participation à l'échelle communautaire, comme ParticipAction et la Fondation Bon départ de Canadian Tire.
    - Le financement accordé par le biais des accords bilatéraux permet aux provinces et territoires non seulement d'offrir des programmes axés sur la participation, mais aussi d'obtenir des fonds de contrepartie auprès de leurs gouvernements pour ces programmes. Certaines provinces et certains territoires signalent que sans ce soutien fédéral, ils ne seraient pas en mesure d'offrir leurs programmes.

- Le PA est considéré comme un moyen important de doter les organismes de la capacité nécessaire pour accueillir des manifestations sportives internationales au Canada.
    - Ces manifestations procurent aux athlètes, aux entraîneurs et aux officiels, y compris ceux provenant de groupes sous-représentés, des occasions de participer à des manifestations sportives, et à le faire au Canada.
    - Le soutien accordé par le PA procure aussi un effet de levier aux organismes afin d'obtenir des fonds d'autres sources en vue d'accueillir des manifestations, sans compter que les manifestations laissent des legs qui profitent par la suite aux athlètes et, dans certains cas, à la population canadienne.

- Cependant, les organismes de sport qui ont participé aux études de cas expliquent que la présentation de candidatures pour l'accueil de manifestations sportives pose des défis, car les candidats doivent prendre des risques financiers considérables sans garantie de financement du PA au moment de la mise en candidature et que le PA ne leur verse pas de fonds initiaux pour les aider à défrayer les coûts de mise en candidature. Comme l'ont également révélé les études de cas, si le PA ne finance que les manifestations de compétition, certains organismes internationaux peuvent exiger des organismes qu'ils prouvent leur capacité en accueillant tout d'abord des manifestations non compétitives.

- Tous les intervenants perçoivent le PAA comme une source de revenu essentielle pour les athlètes.
  - Selon le sondage de la situation de l'athlète de haut niveau mené en 2014, 46 % du revenu des athlètes brevetés proviennent de fonds fédéraux; ces fonds leur permettent de se concentrer sur leur entraînement et leurs compétitions.
  - L'allocation de subsistance et d'entraînement et le soutien pour les frais de scolarité assuré par le PAA permettent aux athlètes de haut niveau de continuer de pratiquer leur sport de sorte qu'ils puissent développer leur potentiel et ainsi contribuer au succès de leur sport.
  - Toutefois, le sondage de la situation de l'athlète de haut niveau de 2014 et les études de cas effectuées dans le cadre de la présente évaluation ont confirmé que dans certains cas, l'aide fédérale ne suffit pas à répondre aux besoins des athlètes sur les plans des frais de subsistance et d'entraînement.

- Il manquait d'information au sujet du financement accordé au sport par les gouvernements provinciaux et territoriaux et les organisations non gouvernementales, ce qui nous a empêchés d'évaluer le besoin de fonds fédéraux par rapport à d'autres sources.

Comme le montre le Tableau 2, le gouvernement fédéral investit des sommes considérables dans le sport par le truchement des trois programmes de financement du sport, ses S et C ayant totalisé 1,38 milliard de dollars au cours de la période d'évaluation de 2010-2011 à 2014-2015. En particulier, les fonds versés aux organismes de sport dans le cadre du PSS correspondent à environ 70 % des fonds fédéraux accordés la plupart des années, sauf en 2013-2014 et en 2014-2015, lorsque la proportion de fonds fédéraux s'est chiffrée à 45 % et à 66 %, respectivement, dans le cadre du PA à l'appui des Jeux de 2015 à Toronto. Toutes les sources de données confirment l'importance du soutien assuré par le PSS, le PA et le PAA pour le sport au Canada en vue d'atteindre l'excellence et de favoriser la participation des athlètes dans des sports de haut niveau. Les fonds accordés dans le cadre du PSS sont également importants du fait qu'ils contribuent au développement du sport tout au long du continuum sportif et qu'ils favorisent la participation à l'échelle communautaire par le truchement des accords bilatéraux conclus avec les provinces et les territoires et certains organismes sportifs voués à la participation au sport.

Soutien fédéral par le biais du PSS

Les fonds octroyés par le PSS se sont chiffrés au total à 739 millions de dollars au cours de la période d'évaluation, allant de 143 à 151 millions de dollars (Tableau 4). Près des deux tiers (63 %) de ces fonds ont été versés à des ONS, 19 % à des OSM, 11 % à des CCM, 3 % à d'autres organismes non gouvernementaux, et 4 % aux provinces et territoires. Les fonds versés ont augmenté considérablement durant la période d'évaluation comparativement aux quatre années précédentes, soit de 30 % de 2009-2010 à 2010-2011. La hausse a touché tous les types de bénéficiaires, sauf les provinces et les territoires.

Même si le Tableau 4 semble révéler que les fonds accordés pour la participation ont diminué au cours de la période d'évaluation, cette diminution tient en fait à la manière dont la participation est prise en compte dans les budgets de SC. Si les fonds versés aux organismes axés sur la participation à l'échelle communautaire, notamment Bon départ de Canadian Tire, SportJeunesse et ParticiPACTION, sont inclus à l'article participation durant les dernières années visées par l'évaluation (comme ils l'étaient durant les premières années), il appert que la proportion globale des fonds affectés à la participation est restée passablement stable, et se chiffrait à environ 8 % en 2014-2015. Il est à noter que selon les représentants de SC, cette enveloppe de financement n'existe plus. Un financement de base est octroyé aux organismes pour les aider à mener leurs activités et ils ont la possibilité de faire une demande de financement supplémentaire dans le cadre du modèle de DLTP/A, des Initiatives internationales en matière de sport et des programmes destinés aux athlètes ayant un handicap. Il existait une enveloppe destinée au développement de la participation au sport distincte de celle du financement de base, mais elles ont été combinées le 1er avril 2013.

Tableau 4: Financement du PSS, Patrimoine canadien, par type de bénéficiaires et par enveloppe, de 2006-2007 à 2014-2015 (en milliers de dollars)

Types de bénéficiaires	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
ONS	59 567 $	66 276 $	72 303 $	74 949 $	91 039 $	94 603 $	93 323 $	92 062 $	91 210 $
OSM	17 657 $	18 644 $	19 703 $	18 993 $	26 529 $	25 614 $	33 801 $	31 451 $	26 720 $
CCM	7 030 $	7 677 $	8 159 $	8 715 $	15 218 $	14 676 $	15 615 $	16 300 $	16 039 $
Autres ONG	3 095 $	4 458 $	4 875 $	4 591 $	8 013 $	9 525 $	2 870 $	5 340 $	4 295 $
P/T	4 846 $	5 017 $	5 836 $	5 237 $	4 993 $	5 051 $	4 973 $	6 018 $	4 975 $
Total PSS	***92 195 $***	***102 072 $***	***110 877 $***	***112 484 $***	**145 793 $**	***149 470 $***	**150 583 $**	**151 170 $**	***143 239 $***
Montant et proportion du PSS par enveloppe									
Financement de base*	*51 701 $*	*52 571 $*	*54 613 $*	*53 580 $*	*60 860 $*	*61 162 $*	*72 038 $*	*75 425 $*	*69 218 $*
Financement de base (en %)	*56 %*	*52 %*	*49 %*	*48 %*	*42 %*	*41 %*	*48 %*	*50 %*	*48 %*
Excellence**	*22 988 $*	*29 756 $*	*36 523 $*	*39 507 $*	*63 198 $*	*64 485 $*	*64 847 $*	*65 549 $*	*65 819 $*
Excellence (en %)	*25 %*	*29 %*	*33 %*	*35 %*	*43 %*	*43 %*	*43 %*	*43 %*	*46 %*
Participation	*11 041 $*	*13 104 $*	*15 182 $*	*14 849 $*	*14 997 $*	*15 174 $*	*7 986 $*	*6 018 $*	*4 975 $*
Participation (en %)	*12 %*	*13 %*	*14 %*	*13 %*	*10 %*	*10 %*	*5 %*	*4 %*	*3 %*

Source: Prévisions budgétaires concernant les S et C pour 2006-2007 à 2014-2015
*Comprend les athlètes ayant un handicap
**Comprend la Stratégie relative aux sports d'équipe

Des informateurs clés affirment que le PSS aide les organismes de sport à exécuter leurs programmes et leurs activités et que certains ONS dépendent grandement du financement du gouvernement fédéral pour continuer d'assurer leur fonctionnement. Les organismes de sport ont confirmé l'importance du PSS à l'appui de leur fonctionnement: tous, ou presque tous, les représentants des CCM, des OSM et des ONS qui ont répondu au sondage ont déclaré que le PSS était très important pour le budget global que leur organisme consacrait à leurs programmes et

services (Tableau 5).

Importance du soutien à l'excellence du PSS

Le soutien au sport de haut niveau et à l'excellence compte pour une forte proportion du financement octroyé par le PSS (voir le Tableau 4). En fait, la hausse de l'aide financière fournie par ce programme tient en grande partie à l'augmentation des fonds consacrés à l'excellence ciblée, lesquels ont représenté de 39 à 46 % des fonds du PSS au cours de la période d'évaluation; c'est là une hausse considérable par rapport aux quatre années précédentes. Le financement ciblant l'excellence est assuré par À nous le podium, lequel agit comme organe consultatif technique de haut niveau dont l'objectif est « de formuler des recommandations aux partenaires financiers nationaux – principalement Sport Canada, mais également le COC et le CPC – sur les montants à accorder aux athlètes et aux sports ciblés et d'exercer un leadership et de formuler des conseils techniques » (Patrimoine canadien, 2013e, p. 12). En outre, même le financement de base octroyé aux ONS et aux CCM et à certains OSM sert à aider ces organismes à soutenir le sport de haut niveau.

Les études de cas menées auprès des ONS illustrent l'importance que revêt le PSS pour les organismes de sport: les fonds octroyés représentaient de 12 à 90 % du total de leurs revenus en 2014-2015, lorsque le financement ciblant l'excellence est pris en compte. L'importance de l'aide financière de SC a aussi été soulignée au cours des années précédentes. Une étude de SC menée en 2012 a révélé que 30 % des revenus totaux touchés en 2008-2009 et en 2009-2010 par les organismes de sport subventionnés par SC provenaient du secteur public, et surtout de SC (tous programmes confondus). Selon cette même étude, si l'on ne tient compte que des ONS, cette importance relative semble encore plus grande. De plus, selon cette étude, abstraction faite des six ONS qui touchent la proportion la plus élevée de leurs revenus de sources privées (les « cas particuliers »), les ONS ont tiré en moyenne 50 % de leurs revenus de toutes les sources de financement public (Patrimoine canadien, 2012c, p. 11 et 16).

Même dans les cas où le PSS comptait pour une proportion moindre des revenus totaux des ONS, les participants des études de cas signalent que le soutien fourni est essentiel et qu'il contribue notamment aux programmes ciblant l'excellence. Les fonds octroyés aident aussi les ONS à préserver leurs programmes de haut niveau; en particulier, le financement ciblant l'excellence est essentiel à cet égard. Comme le montre le Tableau 5, les représentants d'organismes de sport ayant répondu au sondage, et particulièrement les ONS et les CCM, ont aussi souligné en majorité l'importance du soutien assuré par ce programme dans divers aspects de leurs programmes liés à l'excellence ou aux occasions de participation de haut niveau:

- La grande majorité des ONS et des CCM, sinon tous, ont déclaré que le PSS joue un rôle très important pour soutenir leurs programmes de haut niveau et leur équipe nationale et pour offrir à leurs entraîneurs des occasions d'entraînement et de développement.

- La grande majorité des ONS ont affirmé que le PSS est important, car il fournit à leurs athlètes la possibilité de participer à des compétitions.

Tableau 5: Organismes de sport. Q11A. À quel point le financement du Programme de soutien au sport est-il important pour votre organisme, dans chacun des aspects suivants?				
	Total (n = 60)	**CCM (n = 6)**	**OSM (n = 13)**	**ONS (n = 41)**
Comme composante du budget global de votre organisme afin de fournir des programmes et services				
Très important	97 %	100 %	85 %	100 %
Pour appuyer les programmes et l'équipe nationale de haut niveau de votre organisme				
Très important	80 %	100 %	46 %	88 %
Sans objet	12 %	-	38 %	5 %
Pour offrir à vos athlètes des occasions de participer à des compétitions				
Assez important	3 %	17 %	-	2 %
Très important	73 %	33 %	31 %	93 %
Sans objet	20 %	50 %	54 %	5 %
Pour offrir à vos entraîneurs des occasions d'entraînement et de développement				
Très important	82 %	100 %	46 %	90 %
Sans objet	7 %	-	31 %	-

En outre, les représentants des organismes de sport qui ont répondu au sondage ont déclaré que le PSS est très important ou assez important pour ce qui est d'encourager et de favoriser la participation au sport de haut niveau (99 %), la grande majorité (87 %) déclarant que le soutien offert par ce programme est très important pour ce type de participation (voir le Tableau 6). De plus, 99 % des répondants ont affirmé que le financement du PSS est très important pour ce qui est d'aider les athlètes du Canada à exceller et à remporter des médailles; 82 % ont déclaré que c'était très important.

Tableau 6: Organismes de sport. Q10. En ce qui concerne le sport au Canada en général, à quel point le financement du Programme de soutien au sport est-il important pour les aspects suivants?		
	(n = 60)	**%**
Encourager et favoriser la participation au sport		
Assez important	11	18 %
Très important	42	70 %
Encourager et favoriser la participation au sport de compétition à l'échelle communautaire		
Assez important	17	28 %
Très important	35	58 %
Encourager et favoriser la participation au sport en particulier au niveau de compétition		
Assez important	7	12 %
Très important	52	87 %
Aider les athlètes du Canada à exceller et à remporter des médailles		
Assez important	10	17 %
Très important	49	82 %

Importance du soutien du PSS pour la participation

En outre, les représentants des organismes de sport ayant répondu au sondage soutiennent que le PSS est très important ou assez important pour ce qui est d'encourager et de favoriser la participation au sport en général (88 %) et au sport de compétition à l'échelle communautaire (86 %) (voir le Tableau 6).

Plusieurs OSM et ONG subventionnés par le PSS s'attachent particulièrement à favoriser et à encourager la participation au sport à l'échelle locale ou encore à encourager l'activité physique. Ils ciblent les enfants, les jeunes, les groupes sous-représentés ou le grand public. Les études de cas dont ont fait l'objet deux de ces organismes illustrent comment les fonds du PSS aident à

encourager la participation au sport et à l'activité physique.

- L'organisme Go, le Grand défi Inc. tire de 8 à 10 % de l'ensemble de ses fonds du PSS et s'en sert essentiellement pour financer deux ateliers: *Bougez plus* et *Mangez mieux*. Ces ateliers, qui sont donnés dans plus de 125 écoles élémentaires du Québec, ont pour objet de renseigner les jeunes sur la saine alimentation et l'activité physique à l'aide de jeux vidéo, de vélos stationnaires et de spécialistes en la matière. Les fonds du PSS visent surtout à aider l'organisme à offrir ses ateliers à un auditoire plus vaste, dans d'autres provinces et territoires d'un bout à l'autre du pays.

- L'initiative Bon départ de Canadian Tire est un organisme de bienfaisance national qui bénéficie également du soutien de la Société Canadian Tire, de certains gouvernements provinciaux, d'entreprises et de partenaires communautaires. Le Programme verse des fonds aux diverses sections de Bon départ d'un bout à l'autre du Canada en vue de donner aux enfants et aux jeunes issus de familles à faible revenu des possibilités de faire du sport en les aidant de diverses manières (inscription, équipement, transport). La Société Canadian Tire paie ses dépenses administratives générales, et, tous les autres fonds, y compris ceux fournis par le PSS, sont utilisés pour financer les programmes offerts par ses sections locales. Environ 6 % des fonds totaux de cette initiative proviennent du PSS (1,3 million de dollars sur un total de 22,1 millions de dollars en 2014-2015).

Au nombre des autres organismes subventionnés par le PSS qui ciblent la participation figurent l'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique, l'Association des sports des sourds du Canada, les Jeux olympiques spéciaux Canada, Motivate Canada, ParticipACTION, Éducation physique et santé Canada et SportJeunesse. Ensemble, ces organismes ont reçu 6,9 millions de dollars du PSS en 2014-2015, ce qui représente 5 % du total des fonds du PSS pour cette année. Si l'on tient compte des 5 millions de dollars versés par le PSS aux provinces et territoires dans le cadre d'accords bilatéraux, c'est un total de 11,9 millions de dollars, ou 8 % des fonds du PSS, qui ont été octroyés à des organismes dont le mandat est de favoriser la participation au sport ou l'activité physique à l'échelle locale.

Les représentants provinciaux et territoriaux déclarent aussi que les fonds provenant des accords bilatéraux les aident à fournir des programmes et à obtenir des fonds de contrepartie de leurs propres gouvernements. Certains d'entre eux ont déclaré que, en raison du financement à parts égales, ils ne pourraient obtenir de fonds de leurs gouvernements s'ils ne bénéficiaient pas de l'aide fédérale; ils ne seraient donc pas en mesure d'offrir leurs programmes de participation. En particulier, comme les ententes bilatérales prévoient un financement de contrepartie, les fonds fédéraux permettent d'obtenir au moins le même montant des provinces et territoires à l'appui de la participation au sport, et certaines provinces contribuent même davantage. Par exemple, les 4,97 millions de dollars investis par le gouvernement fédéral dans les accords bilatéraux en 2012-2013 ont permis l'obtention de 5,2 millions de dollars des provinces et territoires et de 1,3 million de dollars de contributions en nature (Sport Canada, 2014a, p. 4). Par conséquent, en 2012-2013, pour chaque dollar versé par le gouvernement fédéral aux provinces et territoires, ceux-ci ont investi 1,31 dollars et fait des contributions en nature à l'appui des activités de participation au sport.

Des informateurs clés ont également souligné l'importance du soutien indirect assuré par le gouvernement fédéral pour la participation au sport dans son ensemble, notamment son

engagement à l'égard des initiatives de développement du sport, comme l'intégration des principes du modèle de DLTP/A, et des initiatives de collaboration, y compris par l'entremise de la PCS. En effet, si la notion d'excellence et de sport de haut niveau est claire, le sens de l'expression « participation au sport » l'est moins. Même les informateurs clés avaient des opinions différentes du terme « participation »; pour certains, il s'agit de la participation au sport à l'échelle locale et communautaire, tandis que pour d'autres, ce terme renvoie au continuum complet de la participation au sport, soit de l'initiation au sport jusqu'au sport de haut niveau.

Si l'évaluation précédente des programmes de financement du sport a permis de constater que le rôle du gouvernement fédéral n'est pas aussi clair pour la participation qu'il l'est pour l'excellence, Sport Canada a déployé des efforts pour définir ce rôle. Dans son Cadre de développement du sport de 2014, Sport Canada fait état des composantes du système sportif qui montrent des progrès depuis l'initiation au sport jusqu'au sport de haut niveau, et déclare que ce cadre a pour objet de proposer une démarche vers la réalisation du résultat stratégique « Les Canadiens participent et excellent dans les sports ». Le Cadre repose sur des (1) fondements (savoir-faire physique et initiation au sport), et (2) le parcours de développement sportif qui « s'inscrit dans les contextes de sport compétitif et de sport de haut niveau (y compris lorsque ces contextes touchent au sport récréatif » (Sport Canada, 2014). Conformément au Cadre, Sport Canada « intervient plus directement au cours des derniers stades du **parcours**; il appuie en outre les cadres nationaux assurant un soutien continu aux **fondements** à l'échelle pancanadienne, notamment pendant les premiers stades du **parcours »** (Sport Canada, 2014).

Soutien fédéral par le biais du Programme d'accueil

Les fonds versés aux organismes par l'entremise du PA ont totalisé 502 millions de dollars au cours de la période d'évaluation, et la majorité (62 %) correspondant aux fonds octroyés en 2013-2014 et en 2014-2015 aux Jeux de 2015 à Toronto (voir le Tableau 7). L'aide financière accordée des MIU de niveaux I et II s'est accrue quelque peu tout au long de la période d'évaluation (exception faite des manifestations de niveau II en 2011-2012) et de manière considérable par rapport aux quatre années précédentes (hausse de 140 % de 2006-2007 à 2014-2015).

Tableau 7: Financement du PA, Patrimoine canadien, par type de manifestation, de 2006-2007 à 2014-2015 (en milliers de dollars)

Type de manifestation	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
MIU, niveau I	2 298 $	2 425 $	3 429 $	3 927 $	3 842 $	4 821 $	4 801 $	5 451 $	5 390 $
MIU, niveau II	2 365 $	2 485 $	550 $	2 110 $	4 390 $	785 $	4 810 $	5 459 $	5 822 $
GJIM	2 000 $	-	1 382 $	2 567 $	4 643 $	13 456 $	14 386 $	121 434 $	189 763 $
JIMAPH	600 $	1 150 $	2 225 $	375 $	200 $	560 $	546 $	1 899 $	1 081 $
Jeux du Canada	12 197 $	3 176 $	6 774 $	11 708 $	10 735 $	3 470 $	8 530 $	8 602 $	12 500 $
Legs	N. D.	N. D.	N. D.	N. D.	0	0	0	0	65 000
Total, PA	***19 460 $***	***9 236 $***	***14 360 $***	***20 687 $***	***23 810 $***	***23 092 $***	***33 073 $***	***142 844 $***	***279 555 $***

N. D.: non disponible
Source: *G&C Budget Projections* de 2003-2004 à 2014-2015

Le soutien fédéral assuré par le PA est perçu comme un moyen important de créer des possibilités d'accueil de manifestations sportives et, pour les athlètes, les entraîneurs et les officiels, de participer à des manifestations au Canada. Certains informateurs clés sont d'avis que le PA est essentiel, car il dote les organismes de sport des capacités nécessaires pour

accueillir des manifestations. Le PA est aussi particulièrement précieux pour ces organismes étant donné qu'il permet à un plus grand nombre d'athlètes, y compris ceux issus de groupes sous-représentés, de participer à des manifestations sportives, y compris celles d'envergure internationale, et ce, ici même, en sol canadien.

La grande majorité des représentants d'organismes de sport ayant répondu au sondage croient que le PA joue un rôle très important du fait qu'il permet aux organismes d'accueillir des manifestations sportives au Canada, et la quasi-totalité des ONS (98 %) ont déclaré que le PA est très important (comparativement à 83 % des CCM et à 85 % des OSM). En outre, la quasi-totalité des ONS ont affirmé que le PA est très important ou assez important (97 %) du fait qu'il permet aux organismes d'obtenir des fonds de contrepartie d'autres sources dans le cadre des manifestations organisées, et 85 % ont déclaré qu'il était très important (comparativement à 67 % des CCM et à 77 % des OSM).

Les études de cas menées auprès des ONS illustrent comment l'accueil de manifestations au Canada procure des occasions de compétition et de développement aux athlètes et aux entraîneurs et officiels. Comme il coûte cher d'accueillir des manifestations sportives, tous les représentants d'ONS qui ont participé aux études de cas ont fait observer que les fonds du PA sont essentiels pour permettre aux organismes de présenter leur candidature et d'accueillir des manifestations internationales. Grâce à ce soutien, ces organismes ont pu accueillir toutes sortes de manifestations internationales, comme la Coupe du monde, les Championnats du monde et les épreuves de qualification pour les Jeux olympiques. Le soutien du PA aide aussi les organismes à obtenir des fonds de contrepartie d'autres sources. Au nombre des autres avantages que procurent de telles manifestations subventionnées figurent les suivants:

- Des legs dont peuvent continuer de profiter le milieu sportif et les collectivités après la manifestation, notamment l'équipement ou des installations nouvelles ou améliorées, ces dernières étant mises à la disposition des athlètes, pour leur entraînement, ou des collectivités, pour l'agrément des citoyens, sont générés.

- Les frais de déplacement sont inférieurs que s'il fallait se rendre à l'étranger pour participer à des manifestations, et surtout hors de l'Amérique du Nord; un plus grand nombre d'athlètes peuvent donc participer aux compétitions.

- Les organismes ont l'occasion de renforcer les partenariats avec les intervenants d'entreprises et de gouvernements.

- La tenue de manifestations de plus petite envergure sert de test pour montrer que les organismes sont en mesure d'organiser et d'accueillir de grandes manifestations, comme la Coupe du monde.

- Il y a des occasions de rehausser l'image et la réputation d'un sport au Canada.

Plusieurs participants des études de cas ont toutefois fait remarquer que les organismes de sport doivent souvent assumer un risque financier considérable au départ étant donné que le processus de mise en candidature débute trois ou quatre ans avant la manifestation et qu'il n'y a aucune garantie de financement de la part du PA. Il serait utile d'obtenir une certaine forme de garantie du PA de sorte à alléger ce risque. En outre, selon les participants des études de cas, il n'arrive

pas souvent que le PA verse des fonds initiaux pour aider les organismes à payer les coûts liés à mise en candidature, qui peuvent être plutôt élevés. Les fonds disponibles par le biais du PA peuvent se traduire par des limites quant au nombre de manifestations auxquelles l'organisme peut se porter candidat, vu les dépenses à engager pour présenter sa candidature et accueillir des manifestations internationales. Enfin, et comme il en a été question lors des études de cas, un autre défi survient du fait que, si le PA ne subventionne que les manifestations de compétition, certains organes internationaux s'attendent toutefois des organismes qu'ils accueillent d'abord des activités non liées à des épreuves de compétition, comme une conférence mondiale, pour démontrer leurs capacités à accueillir des manifestations sportives de niveau senior.

Soutien fédéral par le biais du Programme d'aide aux athlètes

Le soutien fédéral assuré par le PAA est demeuré relativement stable au cours de la période d'évaluation (de 2010-2011 à 2014-2015) de même que pour les quatre années précédentes, soit d'un peu plus de 25 millions de dollars à un peu plus de 27 millions de dollars par année (Tableau 8). Le financement des niveaux de brevet SR a représenté 35 % des fonds accordés au total au cours de la période d'évaluation, suivi par le financement des brevets de développement, qui a compté pour 28 % des fonds versés. Le reste des fonds du PAA, soit 37 %, a été attribué pour les brevets C1, SR1 et SR2 réunis.

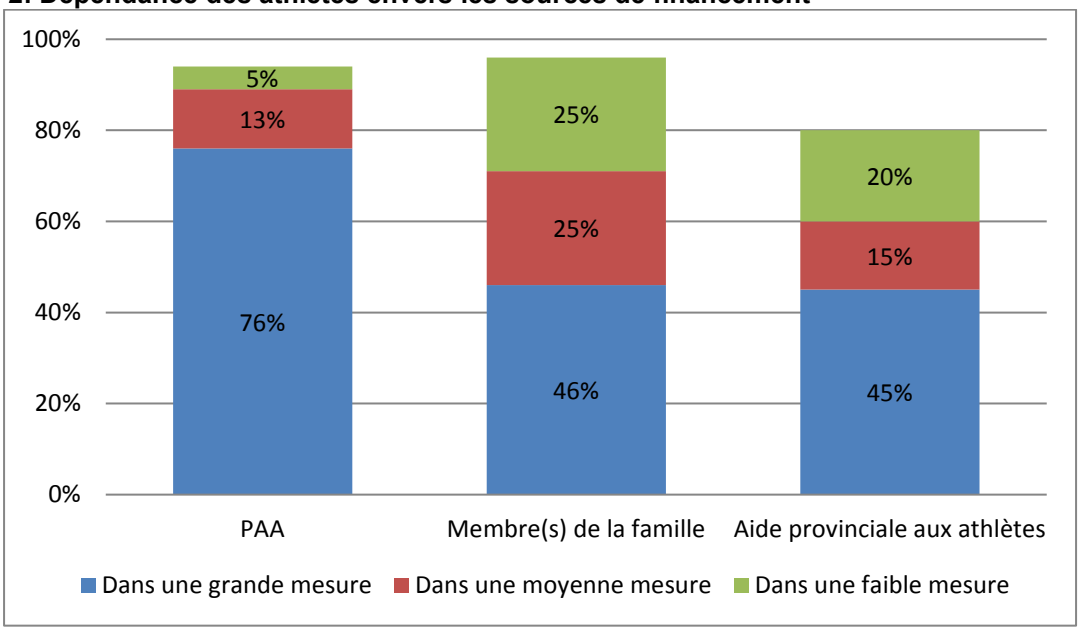
Tableau 8: Financement du PAA selon le niveau de brevet, de 2003-2004 à 2014-2015 (en milliers de dollars)

Niveau de brevet	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Développement	6 442 $	5 986 $	6 312 $	6 864 $	7 398 $	7 455 $	7 172 $	7 120 $	7 775 $
C1	2 095 $	1 944 $	1 667 $	1 783 $	1 716 $	2 009 $	1 307 $	1 625 $	2 177 $
SR	8 991 $	8 857 $	9 598 $	8 995 $	8 507 $	9 238 $	10 921 $	8 998 $	8 788 $
SR1	4 862 $	5 408 $	4 599 $	6 266 $	4 995 $	5 554 $	4 950 $	6 613 $	5 191 $
SR2	2 925 $	3 133 $	4 031 $	1 980 $	3 148 $	2 560 $	2 961 $	1 711 $	3 166 $
Jeux olympiques/ paralympiques*	Avec SR	Avec SR	Avec SR	Avec SR	Avec SR	Avec SR	Avec SR	222	13
Total – PAA	***25 315 $***	***25 327 $***	***26 207 $***	***25 888 $***	***25 764 $***	***26 815 $***	***27 311 $***	***26 290 $***	**27 110 $**

Source: *PMF-PMS-APQ_MultiYear_w Results*, de 2010-2011 à 2013-2014;
**Avec SR* signifie que le montant accordé aux brevets des Jeux olympiques et paralympiques est compris dans le montant attribué aux brevets SR.

Le PAA est perçu comme une source de revenu essentielle aux athlètes, car il les aide à poursuivre leur carrière d'athlète. Dans la dernière Étude de la situation de l'athlète de haut niveau (2014), la majorité des athlètes brevetés ont déclaré dépendre grandement du PAA comme source de financement (Figure 2). Ils ont déclaré un revenu annuel moyen de 25 616 dollars pour 2012-2013, dont environ 46 % sont de source fédérale (11 746 dollars) et 14 % (3 563 dollars), de source provinciale (EKOS Research Associates Inc., 2015, p. 29). Comparativement aux résultats du sondage de 2009, cependant, il y a une diminution considérable du revenu personnel moyen des athlètes de haut niveau (surtout avec la correction pour l'inflation). De 2008 à 2012, le revenu annuel moyen des athlètes brevetés a diminué de 1 500 dollars (soit 3 800 dollars après l'indexation à l'inflation). Cette diminution s'explique essentiellement par la baisse de l'aide provenant de source non gouvernementale, qui suit une tendance à la baisse soutenue depuis 1997 (EKOS Research Associates Inc., 2015, p. 29).

Figure 2: Dépendance des athlètes envers les sources de financement



Source: EKOS Research Associates Inc., 2015, p. 36.

Selon les informateurs clés, le PAA fournit un soutien financier nécessaire qui permet aux athlètes de se concentrer sur leur entraînement et leurs compétitions et d'assumer certains des coûts qu'ils doivent engager pour poursuivre une carrière dans le sport. Le soutien pour les frais de scolarité revêt aussi de l'importance pour les athlètes, car il les aide à suivre leur entraînement et à faire des études postsecondaires. Les études de cas menées auprès des ONS confirment de plus la nécessité que les athlètes de haut niveau se concentrent sur leur entraînement exigeant et leurs horaires de compétition. Tous les représentants des ONS ayant participé aux études de cas ont déclaré que le PAA est très important pour les athlètes et qu'il constitue parfois leur principale source de financement. Ils ont fait remarquer que les exigences liées à l'entraînement rigoureux des athlètes de haut niveau (dans un exemple, l'entraînement a lieu deux ou trois fois par jour, sept jours par semaine) empêchent les athlètes d'occuper un emploi à temps plein. Cela est particulièrement vrai lorsque les athlètes doivent se réinstaller pour s'entraîner avec l'équipe nationale dans leur sport.

Également, en raison des exigences de l'entraînement et des compétitions, les athlètes de haut niveau interrompent souvent leurs études et leurs objectifs professionnels non liés au sport. En sachant qu'ils peuvent recevoir du soutien pour les frais de scolarité dans le cadre du PAA, les athlètes sont incités à continuer de pratiquer leur sport, sans compter que cela permet au milieu sportif de conserver des athlètes. Par ailleurs, grâce aux études que suivent les athlètes avec l'aide du PAA, nombre d'entre eux continuent de faire des contributions importantes dans leur sport à la fin de leurs études.

Les répondants du sondage mené auprès des organismes de sport et du sondage auprès des entraîneurs abondaient dans le sens des athlètes et des ONS concernant le PAA: 85 % des ONS, 83 % des CCM et 86 % des entraîneurs ont affirmé que le PAA est très important du fait qu'il permet aux athlètes brevetés de s'entraîner et de participer à des compétitions plus facilement tout au long de l'année (Tableau 9). En outre, 63 % des ONS, 83 % des CCM et 71 % des entraîneurs déclarent que le soutien offert par le PAA pour les frais de scolarité est très important

pour ce qui est d'aider les athlètes brevetés à se préparer à saisir des occasions professionnelles futures grâce à des études postsecondaires. Les autres répondants ont essentiellement déclaré que le soutien du PAA est assez important. La grande majorité des ONS, des CCM et des entraîneurs estiment également que le PAA est très important ou assez important pour aider les athlètes à atteindre l'excellence et à remporter des médailles, la majorité disant qu'il est très important à cet égard (80 %, 67 % et 83 %, respectivement).

Tableau 9: Sondage auprès des organismes de sport: Q12. Dans quelle mesure le financement du Programme d'aide aux athlètes est-il important pour…; Sondage auprès des entraîneurs: Q10. En réfléchissant aux athlètes avec qui vous travaillez, quelle est l'importance du financement offert dans le cadre du Programme d'aide aux athlètes pour …

	ONS (n = 41)	CCM (n = 6)	Entraîneurs (n = 132)
Permettre aux athlètes brevetés de s'entraîner et de participer à des compétitions plus facilement tout au long de l'année			
Assez important	2 %	17 %	6 %
Très important	85 %	83 %	86 %
Aider les athlètes canadiens à atteindre l'excellence et à remporter des médailles			
Assez important	7 %	17 %	10 %
Très important	80 %	67 %	83 %
Aider les athlètes brevetés à préparer leur deuxième carrière en leur offrant un soutien pour les frais de scolarité			
Assez important	17 %	17 %	15 %
Très important	63 %	83 %	71 %
Remarque: Les chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent peut-être pas à 100 %.			

Toutefois, la majorité des athlètes ayant répondu à l'Étude de la situation de l'athlète de haut niveau de 2014 ont déclaré que l'aide fédérale ne suffisait pas. Plus de la moitié d'entre eux (51 %) ont affirmé que les fonds versés dans le cadre du PAA ne répondaient pas à leurs besoins en matière de subsistance et d'entraînement comparativement au tiers environ (35 %) qui ont soutenu que le financement est suffisant (EKOS Research Associates Inc., 2015, p. 41). Le financement insuffisant du PAA pour les athlètes qui s'entraînent à temps plein est aussi ressorti des études de cas, les athlètes affirmant qu'ils doivent compter sur les membres de leur famille ou faire des sacrifices dans d'autres aspects de leur vie. Un autre sondage, effectué dans le cadre de l'évaluation de 2011 d'ANP, a révélé que 43 % des particuliers et 38 % des organismes croient que les athlètes canadiens ne sont pas sur le même pied d'égalité que les athlètes étrangers, près de 81 % d'entre eux ciblant le financement comme un aspect clé où le Canada doit rattraper les autres pays (Groupe de la stratégie et du droit, 2011, p. 19).

En outre, le questionnaire de 2013-2014 pour les athlètes bénéficiant du PAA et ayant pris leur retraite fournit des renseignements supplémentaires au sujet de la mesure dans laquelle les contraintes financières touchent les athlètes. Interrogés au sujet du motif de leur départ à la retraite, plus de 1 athlète sur 10 (13 %) a invoqué « le manque de soutien financier », et 18 % d'entre eux, « un revenu insuffisant pour subvenir aux besoins de ma famille » pour justifier leur décision de prendre leur retraite (Patrimoine canadien, 2014a, p. 6).

Financement fédéral par rapport aux autres sources de financement

Lors de la recension des écrits, Sport Canada a évalué les autres sources de financement qui s'ajoutent au financement fédéral. Il est difficile d'évaluer le besoin de fonds fédéraux dans le

domaine du sport en comparant le total des fonds provenant de sources fédérales aux fonds issus d'autres sources étant donné le manque d'information qui existe au sujet du financement du sport provenant des provinces et territoires et de sources non gouvernementales.

Les données disponibles concernant l'aide financière non gouvernementale portent essentiellement sur le soutien assuré par le secteur privé aux organismes qui évoluent au sein du système sportif national. Il existe peu de données sur l'aide financière que procure le secteur privé aux athlètes sous la forme de commandites et de dons, sans compter qu'elles ne permettent pas de brosser un tableau global de l'aide financière privée à la disposition des athlètes canadiens. Toutefois, un examen des données publiques révèle qu'un certain nombre d'entreprises privées versent des fonds — surtout des bourses, des prix et des subventions — directement aux athlètes. La recension des écrits n'a pas permis de trouver des études ou des données qui donnent un portrait global de l'aide financière privée octroyée aux manifestations sportives nationales ou internationales qui se tiennent au Canada.

Un rapport préparé par la Division du développement du sport de SC traite des contributions privées versées à des organismes du système sportif national au Canada à partir des données d'états financiers vérifiés de 56 ONS, 15 OSM, sept CCM et huit autres organismes ayant reçu des fonds dans le cadre de projets. Selon l'étude, 70 % des revenus totaux de ces organismes provenaient du secteur privé, la proportion étant égale entre le secteur privé et le secteur public pour la plupart des organismes (Patrimoine canadien, 2012c, p. 4). Les données figurent au Tableau 10 ci-dessous.

Tableau 10: Revenus provenant du secteur public et du secteur privé (en millions de dollars)

	Secteur public		Secteur privé	
	$	%	$	%
2008-2009	121	30 %	276	70 %
2009-2010	133	29 %	328	71 %

Source: (Patrimoine canadien, 2012c, p. 11).

La même étude a permis de constater que la grande majorité des revenus du système sportif national qui proviennent du secteur privé visent les manifestations, y compris les championnats nationaux et les compétitions internationales, de même que les commandites, le marketing et les activités de collecte de fonds. Cette étude a cependant aussi mis en lumière qu'il n'a pas toujours été possible de subdiviser les données de manière fiable étant donné que les organismes ne classent pas tous leurs revenus de la même manière dans leurs états financiers (Patrimoine canadien, 2012c, p. 13, 8-9). Des conclusions semblables ont été tirées d'une étude de suivi qui a porté sur sept ans (de 2004-2005 à 2010-2011) d'états financiers pour 29 ONS (Sport Canada, 2013d, p. 10). Le Comité fédéral-provincial-territorial du sport a entrepris une étude en 2014-2015 sur le financement du système sportif provenant du secteur privé.

Le secteur privé assure aussi une aide financière directe aux athlètes; certaines entreprises disposent de leurs propres programmes pour aider les athlètes à assumer les coûts d'entraînement et les frais de déplacement pour participer à des compétitions et, dans certains cas, pour offrir de l'expérience de travail. Des exemples de telles initiatives sont décrits brièvement au Tableau 11 ci-dessous.

Tableau 11: Exemples d'initiatives d'aide aux athlètes offertes par le secteur privé		
Entreprise	**Programme**	**Description**
Banque canadienne impériale de commerce (CIBC)	Équipe de relève CIBC	Créé en 2013, ce programme verse 2 millions de dollars pour aider 67 athlètes à payer leurs frais d'entraînement. Les athlètes reçoivent une subvention annuelle de 5 000 dollars (jusqu'à concurrence d'un total de 15 000 dollars) d'ici les Jeux panaméricains de 2015 jusqu'en 2016. Les bénéficiaires peuvent aussi se prévaloir des produits et services de la CIBC; profiter des services de mentorat d'un athlète canadien influent; et assister à des ateliers et obtenir des conseils sur les finances personnelles, les études postsecondaires, la planification d'une carrière, les médias sociaux et l'art de parler en public.
Groupe Investors	Fonds pour athlètes amateurs Équipe Groupe Investors	Créé en 2000, ce programme remet des bourses annuelles de 5 000 dollars à 20 athlètes amateurs admissibles.
Petro-Canada	Alimenter l'excellence des athlètes et des entraîneurs	Ce programme finance des athlètes amateurs non brevetés du Canada pour les aider à obtenir un brevet national. Chaque année, 500 000 dollars sont versés à 50 équipes athlète-entraîneur (10 000 dollars chaque). Les fonds peuvent être utilisés pour l'entraînement, l'équipement et les voyages aux lieux de compétition. Tous les sports olympiques et paralympiques actuels sont admissibles et les athlètes sont recommandés par les ONS.
Banque Royale du Canada (RBC)	Athlètes olympiques RBC	Créé en 2002, ce programme finance des athlètes d'élite et leur donne l'occasion d'acquérir de l'expérience de travail grâce à un horaire de travail flexible, pour leur permettre de s'entraîner et de participer à des compétitions. Les athlètes peuvent ainsi acquérir des compétences et de l'expérience en vue d'effectuer la transition vers leur vie après le sport. Le programme embauche des athlètes olympiens et paralympiens du Canada à titre d'ambassadeurs communautaires chargés de transmettre des messages sur l'excellence, le leadership et les modes de vie sains et actifs au sein des collectivités canadiennes.

Ont également vu le jour des organismes de bienfaisance qui versent de l'aide financière directe aux athlètes d'élite. Pour ce faire, ces organismes comptent sur les dons de source privée. Voici certains des organismes de bienfaisance qui existent au Canada:

- L'organisme B2Dix a été créé en 2005. Il fournit des services d'entraînement et de préparation à des athlètes d'élite amateurs et investit dans le perfectionnement des entraîneurs. B2Dix effectue une analyse exhaustive des exigences particulières de chaque athlète et fournit de l'expertise, des fonds et des services pour compléter et rehausser l'entraînement des athlètes ainsi que les programmes à leur disposition (B2Dix, 2014). Nous n'avons pu trouver de données consignées sur le mondant de l'aide accordée par B2Dix.

- Le Canadian Athletes Now Fund (CAN Fund) verse des fonds aux athlètes olympiques et paralympiques canadiens depuis plus de dix ans. Les athlètes admissibles présentent une demande deux fois par année (été et hiver). Les candidats retenus touchent une aide de 6 000 dollars (total de 12 000 dollars par année). Cet organisme de bienfaisance a aidé plus de 80 % des athlètes canadiens qui ont participé aux Jeux olympiques d'hiver à Vancouver et à Sochi et 70 % des athlètes canadiens qui ont participé aux Jeux olympiques d'été à Londres (Canadian Athletes Now Fund, 2012).

Par ailleurs, le secteur privé soutient aussi la participation globale et l'activité physique. L'organisme ViaSport, organisme à but non lucratif de la Colombie-Britannique, travaille de concert avec le gouvernement pour soutenir la participation au sport. Comme il a été mentionné précédemment, certains des organismes qui reçoivent de l'aide du PSS sont des organismes sans

but lucratif qui s'attachent à favoriser et à encourager la participation au sport et l'activité physique à l'échelle locale.

Appui au sport de source provinciale et territoriale
Outre le financement à frais partagés assuré par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux dans le cadre d'accords bilatéraux, les provinces et territoires s'attachent aussi à soutenir l'activité physique et la participation au sport aux échelles locale et communautaire. Ils financent aussi le sport de haut niveau au sein de leur administration, notamment les organismes provinciaux de sport (OPS) ou les athlètes dans le cadre de leurs propres programmes d'aide aux athlètes, ainsi que l'accueil de manifestations. Toutefois, les données concernant les niveaux globaux de financement au sport assuré par les provinces et territoires ne sont pas disponibles.

4.2 Question fondamentale 2: Conformité aux priorités du gouvernement

A2.1 Dans quelle mesure le mandat et les objectifs de chaque programme de financement sont-ils conformes aux politiques et priorités fédérales et, en particulier, aux résultats stratégiques de Patrimoine canadien?

Le mandat et les objectifs des programmes de financement du sport s'harmonisent avec les politiques et priorités fédérales, ainsi que les résultats stratégiques du ministère du Patrimoine canadien.

- Les trois programmes ont des objectifs liés à la participation au sport et à l'excellence dans le sport et sont, par conséquent, directement liés au résultat stratégique du Ministère voulant que les « Canadiens participent et excellent dans les sports » (Patrimoine canadien, 2014h, p. 8).

- Les trois programmes de financement du sport soutiennent l'activité de programme de Patrimoine canadien selon laquelle « Le Canada a un système sportif qui permet aux athlètes de haut niveau et aux Canadiens de participer et d'exceller dans les sports grâce à une structure solide sur le plan technique et éthique » (Patrimoine canadien, 2014h, p. 8).

- Chacun des programmes soutient trois ou quatre des buts de la PCS 2012 et ensemble, ils en soutiennent les cinq buts.

- Sport Canada a mis au point plusieurs stratégies qui peuvent être liées aux divers objectifs de l'un ou de plusieurs des trois programmes de financement du sport (*Stratégie d'excellence sportive – de 2011 à 2016*, *Stratégie de Sport Canada pour l'éthique dans le sport 2010*).

- Hormis la PCS 2012, les programmes de financement du sport sont conformes à plusieurs politiques de SC, du gouvernement du Canada ou du gouvernement fédéral et des provinces et territoires, et les soutiennent.

Conformité avec les résultats stratégiques de Patrimoine canadien et les résultats stratégiques du gouvernement du Canada

D'après les documents qui existent concernant les programmes, les objectifs des trois programmes de financement sont directement liés aux résultats stratégiques de Patrimoine canadien et ils sont conformes aux buts fixés par les politiques et priorités fédérales. Dans son Rapport sur les plans et les priorités de 2013-2014, Patrimoine canadien fait état de trois résultats stratégiques. Le troisième est directement lié au sport, soit que « Les Canadiens participent et excellent dans les sports » (Patrimoine canadien, 2014h, p. 8). Les trois programmes sont dotés d'objectifs liés à la participation au sport et à l'excellence.

En plus de soutenir ce résultat stratégique, la Stratégie de mesure du rendement, d'évaluation et de risque de 2011 énonce que les trois programmes de financement du sport soutiennent le secteur d'activité de Patrimoine canadien selon lequel « Le Canada a un système sportif qui permet aux athlètes de haut niveau et aux Canadiens de participer et d'exceller dans les sports grâce à une structure solide sur le plan technique et éthique » (Patrimoine canadien, 2014h, p. 8). De plus, ces programmes semblent s'harmoniser avec le résultat visé par le gouvernement canadien, et le soutenir, soit de se doter d'une culture et d'un patrimoine canadiens dynamiques en faisant la « promotion du dynamisme culturel et du riche patrimoine du Canada, ils appuient les projets – y compris les initiatives sportives – qui alimentent le patriotisme et améliorent la qualité de vie » (Patrimoine canadien, 2014h, p. 8).

Conformité aux politiques et priorités du gouvernement fédéral

L'évaluation de diverses politiques et priorités du gouvernement fédéral révèle qu'elles sont conformes aux programmes de financement du sport et en harmonie avec ceux-ci. Comme l'illustre le Tableau 12, les objectifs de chacun des trois programmes de financement du sport ont des liens clairs avec un ou plusieurs des objectifs de la PCS 2012 et ensemble, il appert qu'ils soutiennent les cinq objectifs de cette politique, quoique, à la lumière de la répartition des fonds, l'accent soit mis sur celui qui se rapporte au sport de haut niveau. Les informateurs clés ont aussi observé que le PSS ainsi que les accords bilatéraux conclus avec les provinces et les territoires et les organismes axés sur la participation et l'activité physique, soutiennent les objectifs de la PCS 2012 qui ont trait à l'initiation au sport et au sport récréatif.

Tableau 12: Conformité des objectifs des programmes de financement du sport avec les objectifs de la Politique canadienne du sport de 2012	
Objectifs des programmes de financement du sport	**Objectifs de la PCS 2012**
Programme de soutien au sport - accroître les occasions offertes à tous les Canadiens et Canadiennes, y compris les groupes sous-représentés, de participer à des activités sportives de qualité - accroître la capacité du système sportif canadien de produire des athlètes et des équipes livrant systématiquement des performances de premier ordre aux échelons les plus élevés de la compétition internationale - contribuer à assurer un haut niveau de leadership sportif technique au sein du système sportif canadien - promouvoir les intérêts, les valeurs et l'éthique en matière de sport du Canada, au pays et à l'étranger	**L'initiation au sport** - Les Canadiens possèdent les habiletés fondamentales, les connaissances et les attitudes essentielles à une pratique sportive, organisée ou non. **Sport récréatif** - Les Canadiens ont la possibilité de faire du sport pour le plaisir, la santé, l'interaction sociale ou la détente (en s'attachant particulièrement à accroître la participation chez les groupes sous-représentés et marginalisés). **Sport de compétition** - Les Canadiens ont la possibilité de s'améliorer continuellement et de se mesurer à d'autres athlètes dans un contexte sécuritaire et éthique. **Sport de haut niveau** - Les athlètes canadiens obtiennent systématiquement d'excellents résultats dans le cadre de compétitions internationales de haut niveau, et ce, de manière juste et éthique. **Sport pour le développement** - Le sport est mis à profit pour favoriser le développement économique et social et promouvoir des valeurs positives sur la scène nationale et internationale.
Programme d'aide aux athlètes - Soutenir financièrement les athlètes canadiens se classant parmi les 16 meilleurs au monde aux Jeux olympiques/paralympiques et aux championnats du monde, ou ayant le potentiel d'y parvenir - Permettre aux athlètes brevetés du Canada de participer à des programmes nationaux d'entraînement et de compétition à longueur d'année pour qu'ils puissent réaliser leurs objectifs en matière de sport - Aider les athlètes brevetés du Canada à se préparer à des activités professionnelles à temps plein ou partiel	
Programme d'accueil - Renforcer les effets que les projets de candidature et d'accueil pour les Jeux du Canada et certaines manifestations sportives internationales ont sur l'excellence sportive et le développement du sport - Assurer aux groupes sous-représentés désignés un meilleur accès et une plus grande équité grâce à l'octroi de contributions pour des projets de candidature et d'accueil de manifestations à l'échelle internationale - Renforcer les retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires connexes des projets de candidature et d'accueil soutenus	

SC a aussi élaboré un certain nombre de politiques et stratégies qui sont conformes aux résultats stratégiques de Patrimoine canadien, de même qu'aux objectifs de la PCS 2012, et qui peuvent

être liées aux divers objectifs de l'un ou de plusieurs des trois programmes de financement du sport. Au nombre de ces stratégies figurent les suivantes:

- La *Stratégie d'excellence sportive* (de 2011 à 2016), qui est conforme à l'objectif de la PCS 2012 se rapportant au « sport de haut niveau », et vise à rehausser la performance et le succès des athlètes, ainsi qu'à obtenir de meilleurs résultats au podium aux Jeux olympiques et paralympiques et Championnats du monde seniors (Sport Canada, 2011b, p. 1).

- La *Stratégie de Sport Canada sur l'éthique dans le sport* (2010), qui soutient l'objectif de la PCS 2012 se rapportant au « sport pour le développement », définit le rôle que joue SC dans la promotion et le soutien de l'éthique dans le sport au Canada et à l'étranger (Patrimoine canadien, 2011b, p. 1).

Ont également été élaborées les politiques qui suivent:

- La *Politique de Sport Canada sur la participation des Autochtones au sport* (2005), qui se fonde sur la PCS 2002 et 2012, traite de la participation, de l'excellence, des ressources et de l'interaction accrues pour les Autochtones dans le sport (Patrimoine canadien, 2005).

- La *Politique sur le sport pour les personnes ayant un handicap* (2006), dont les objectifs sont semblables à ceux de la politique ci-dessus, vise la participation, l'excellence, les ressources et l'interaction accrues pour les personnes ayant un handicap dans le sport (Patrimoine canadien, 2006, p. 9).

- *Mobilisation active: Politique concernant le sport pour les femmes et les filles* (2009), dont l'objectif est de favoriser l'établissement de milieux sportifs le long du continuum sportif où les femmes et les filles ont accès à des expériences sportives de qualité et à un soutien équitable assuré par des organismes de sport (Patrimoine canadien, 2009a, p. 6).

- La *Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales* (2008) est directement liée au PA, car elle prévoit un cadre d'exécution connexe et précise la démarche à suivre pour présenter sa candidature à des manifestations sportives internationales, effectuer des investissements dans de telles manifestations et en être l'hôte (Gouvernement du Canada, 2008).

- La *Politique canadienne contre le dopage dans le sport* (2011), approuvée par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, fait état de la vision d'un sport éthique et sans dopage, où ces gouvernements favorisent un système sportif au sein duquel tous les intervenants sont au fait de leurs responsabilités en matière de lutte contre le dopage et les comprendront, et respectent la politique antidopage, le tout renforcé par les politiques, règles et procédures des organismes de sport (Gouvernement du Canada, 2011).

Le Cadre de développement du sport de 2014 de SC prévoit aussi une démarche en vue de l'atteinte du résultat stratégique selon lequel « Les Canadiens participent et excellent dans les sports » » dans le contexte de la PCS 2012 et du système de sport canadien (Sport Canada, 2014).

4.3 Question fondamentale 3: Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

A3.1 En quoi le versement de fonds fédéraux aux programmes de sport correspond-il aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?

Les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral, tels qu'ils sont établis par la loi, articulent clairement le pouvoir en matière de financement des programmes de sport.

- La *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien* a constitué le ministère du Patrimoine canadien, placé sous l'autorité du ministre du Patrimoine canadien, investit le Ministère et le ministre du pouvoir de favoriser, de promouvoir et de développer le sport et prévoit la prestation d'une aide financière.

- La LAPS définit les objectifs du Canada en ce qui a trait au sport, soit d'accroître la participation et de soutenir l'excellence dans le sport, ce qui comprend l'augmentation de la capacité du système sportif. En vertu de cette loi, le ministre de la Santé est investi du pouvoir de verser des fonds en vue de l'atteinte de ces objectifs et le ministre du Patrimoine canadien est responsable du sport.

Les informateurs clés et les experts du sport estiment que les responsabilités de SC sont essentiellement les suivantes:

- Soutenir l'excellence et le sport de haut niveau par l'entremise des programmes de SC, y compris les fonds liés aux recommandations d'ANP, bien qu'il y ait un peu de confusion entre les rôles d'ANP et ceux de SC.

- Soutenir la participation générale et le sport récréatif de manière plus indirecte, par le biais d'accords bilatéraux ou du financement d'autres organismes de sport axés sur la participation, comme Bon Départ de Canadian Tire.

- Toutefois, les intervenants attribuent aussi un rôle de chef de file fédéral à Sport Canada pour le sport de haut niveau et la participation par le truchement de politiques et d'initiatives (p. ex., le modèle de DLTP/A, la prochaine génération d'athlètes canadiens de haut niveau) qui éclairent une démarche nationale, de même que la coordination et la promotion de la participation.

L'octroi de fonds fédéraux aux programmes de sport peut être lié aux rôles et responsabilités de Patrimoine canadien et du ministre du Patrimoine canadien, comme l'énonce la *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien*, et correspond de près aux objectifs décrits dans la LAPS.

Entrée en vigueur en 1995, la *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien* a constitué le ministère du Patrimoine canadien, placé sous l'autorité du ministre du Patrimoine canadien. L'article 4 de la *Loi* précise les domaines de compétence du ministre, qui comprennent « l'encouragement, la promotion et le développement du sport » et la progression vers l'égalité de statut et d'usage du français et de l'anglais. En vertu de l'article 7, le ministre peut « accorder une aide financière sous forme de subventions, contributions ou dotations » pour faciliter la mise

en œuvre des opérations ou programmes prévus par la *Loi* (Gouvernement du Canada, 1995, p.2).

En lien direct avec le rôle que joue Patrimoine canadien afin de progresser vers l'égalité de statut et d'usage des deux langues officielles, l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* énonce l'engagement du gouvernement du Canada de « promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne » (Gouvernement du Canada, 2014, art. 41).

En 2003, le gouvernement du Canada a promulgué la LAPS pour remplacer la *Loi sur la condition physique et le sport amateur* de 1961 afin de moderniser les politiques du Canada en matière de sport et d'activité physique. Cette loi définit les objectifs du Canada en lien avec l'activité physique et le sport, confirmant le rôle que joue le gouvernement fédéral sur le plan de la participation au sport et de l'excellence. En ce qui a trait à l'activité physique, la *Loi* décrit les trois objectifs suivants: promouvoir l'activité physique comme un élément fondamental de la bonne santé et du bien-être des Canadiens; encourager ceux-ci à intégrer l'activité physique dans leur vie; et les aider à réduire les obstacles qui les empêchent d'être actifs (Gouvernement du Canada, 2003, p. 2). Le sport relève de la responsabilité du ministre du Patrimoine canadien; la *Loi* [article 4(2)] énonce les deux objectifs suivants en ce qui a trait au sport (1) d'accroître la pratique du sport et d'appuyer la poursuite de l'excellence (2) de développer le potentiel du système sportif canadien (Gouvernement du Canada, 2003, p. 2, art. 4). Par ailleurs, la *Loi* stipule que ces objectifs reposent sur des principes d'éthique, notamment en ce qui a trait à l'élimination du dopage dans la pratique du sport, au traitement juste et à la participation pleine et entière, et à la volonté de régler les différends de façon efficace.

L'article 5 de la *Loi sur la condition physique et le sport* investit aussi le ministre du Patrimoine canadien du pouvoir d'adopter une vaste gamme de mesures se rapportant à l'engagement du gouvernement fédéral à l'égard de l'activité physique et du sport afin d'atteindre ses objectifs (Gouvernement du Canada, 2003, p. 2-4, art. 5) (voir la section 2.2.1 pour obtenir des précisions concernant les types de mesures). En outre, les articles 7 et 8 de la *Loi* contiennent des dispositions en vertu desquelles le ministre peut conclure des accords avec les provinces et territoires de même qu'avec d'autres pays destinés à « favoriser, promouvoir et développer l'activité physique et le sport » (Gouvernement du Canada, 2003, p. 4, art. 7-8).

À la lumière de ce qui précède, le financement que le gouvernement fédéral accorde aux trois programmes de financement de sport est conforme aux dispositions de la *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien*, qui investit le Ministère et le ministre du Patrimoine canadien du pouvoir d'accorder de l'aide financière pour l'encouragement, la promotion et le développement du sport. De plus, les exigences en matière de langues officielles que doivent respecter les bénéficiaires du PSS et du PA soutiennent les responsabilités du gouvernement du Canada et de Patrimoine canadien pour ce qui est de la progression vers l'égalité de statut et d'usage du français et de l'anglais. Par ailleurs, l'aide financière accordée par le gouvernement fédéral dans le cadre des trois programmes de financement du sport est étroitement liée aux objectifs et mesures énoncés dans la LAPS laquelle, entre autres choses, autorise le ministre du Patrimoine canadien à financer des projets ou des programmes qui accroissent la participation, soutiennent l'excellence du sport et augmentent la capacité du système sportif.

Outre les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral établis dans les lois, la majorité des informateurs clés sont d'avis que le gouvernement a d'autres responsabilités en ce qui a trait au soutien de l'excellence du sport et du sport de haut niveau. Des provinces et des territoires financent l'excellence et le sport de haut niveau, mais cette aide est perçue comme étant complémentaire au financement fédéral plutôt que comme un chevauchement. La majorité des informateurs clés estiment que le sport récréatif et la participation au sport à l'échelle locale relèvent davantage des provinces et des territoires. Certains informateurs clés étaient d'avis que l'aide financière octroyée par le gouvernement fédéral pour la participation générale au sport était plus indirecte, dans le cadre d'accords bilatéraux conclus avec les provinces et territoires pour financer des programmes ou par des subventions versées aux organismes axés sur la participation ou l'activité physique (p. ex., SportJeunesse), de même qu'en assurant un leadership et une orientation en vue du développement du sport (p. ex., mise en œuvre du modèle de DLTP/A). Comme il en a été question à la section A1.2, les avis étaient partagés chez les informateurs clés concernant le sens du mot « participation »; certains le considéraient davantage comme la participation du sport à l'échelle locale et communautaire, tandis que d'autres y voyaient le continuum complet de la participation au sport. SC a déployé des efforts pour définir son rôle dans le sport par l'entremise du Cadre du développement du sport, en déclarant qu'il joue un rôle plus direct aux derniers stades du continuum sportif (entraînement pour la haute performance et atteinte de celle-ci) et qu'il joue plutôt un rôle de soutien aux premiers stades (Sport Canada, 2014).

Certains experts du sport estiment par ailleurs que le financement de la participation relève du mandat des provinces et territoires et que si SC a un rôle à jouer, celui-ci tient fort probablement à une démarche nationale de coordination et de promotion de la participation. Par exemple, Sport Canada pourrait contribuer à gérer la diminution des taux de participation et à faire comprendre les niveaux de participation au sport, étant donné que la distinction entre le sport, les loisirs et l'activité physique n'est pas claire. En outre, la distinction à faire entre la participation au sport et le sport de haut niveau n'est pas claire non plus, ce qui crée d'autres problèmes sur le plan des responsabilités du gouvernement fédéral. Cela dit, certains estiment que, étant donné les stades qui mènent à une performance digne du podium, il y a un certain chevauchement entre les responsabilités fédérales et les responsabilités provinciales et territoriales au début de ce parcours. Le gouvernement fédéral doit aussi relever le défi supplémentaire de déterminer les responsabilités des provinces et territoires lorsque des sports paralympiques particuliers suscitent peu d'intérêt ou s'accompagnent d'un manque de capacités, ou de répondre aux besoins des athlètes autochtones et du développement du sport au sein des collectivités autochtones.

Quelques-uns des informateurs clés croient de plus que le gouvernement fédéral a des rôles et responsabilités pour ce qui est de fournir (ou de faciliter) une démarche ou cadre national en lien avec le sport, par l'entremise de politiques, d'initiatives et d'autres outils. Ils ont cité en exemple la PCS 2002 et 2012, le modèle de DLTP/A et ACSV.

5. Constatations – Rendement

5.1 Question fondamentale 4: Réalisation des résultats escomptés

5.1.1 Tendances en matière de participation

Importance relative pour les Canadiens

A1.1. Dans quelle mesure les Canadiens considèrent-ils importantes la participation au sport et l'excellence dans le sport?

Les Canadiens continuent d'accorder une importance à la participation au sport, en particulier pour leurs enfants.

La grande valeur que les Canadiens accordent au sport ne s'est pas traduite clairement par la hausse des taux de participation, et il existe peu de données laissant entendre que les taux de participation ont fluctué durant la période d'évaluation.

De plus, il est difficile de mesurer la participation au sport chez les Canadiens en général, étant donné qu'il n'y a pas de moyen uniformisé de l'évaluer et que la définition de ce que constitue la participation n'est pas claire.

Il y a une distinction à faire entre le déclin soutenu du taux de participation aux activités sportives observé depuis 1992 et la légère hausse de la participation aux loisirs actifs.

Les coûts de la participation sont perçus comme étant l'un des principaux obstacles à la pratique d'activités sportives. Au nombre des autres obstacles figurent le temps, la méconnaissance du système sportif canadien, le manque d'installations sportives, le manque de programmes d'éducation physique offerts dans les écoles et d'autres raisons d'ordre personnel (p. ex., une maladie ou une blessure).

Valeur de la participation
Plusieurs sources de données confirment que les Canadiens voient la participation au sport comme importante. Selon des informateurs clés, les Canadiens considèrent que la participation au sport contribue à un mode de vie sain, à une qualité de vie, au développement communautaire et à l'atteinte d'objectifs sociaux. Selon le sondage mené auprès des organismes de sport (ONS, OSM et CCM) dans le cadre de la présente évaluation, les Canadiens voient la participation au sport comme soit très importante (58 %) ou assez importante (38 %). D'après la quasi-totalité des organismes de sport, les Canadiens considèrent que la participation de leurs enfants au sport est très importante (85 %) ou assez importante (13 %).

Un sondage réalisé en 2011 par le Centre de documentation pour le sport fournit des indications sur ce que pensent les Canadiens et les organismes canadiens du sport au Canada en vue d'éclairer l'élaboration de la nouvelle version de la PCS 2012. Cette étude laisse entendre que, dans l'ensemble, les répondants considèrent que la participation au sport est importante et que le

sport procure un certain nombre de bienfaits aux particuliers et à la société en général, y compris l'amélioration de la santé et du bien-être, le développement des athlètes, la croissance personnelle et la promotion de valeurs positives. Les points suivants en sont ressortis:

- Les Canadiens affirment qu'ils pratiquent le sport pour diverses raisons, la majorité affirmant que c'est pour le plaisir (85 %) et pour la santé (80 %), ainsi que pour la compétition (73 %), le perfectionnement des compétences (61 %) et le temps passé avec des amis (60 %).

- Les organismes déclarent qu'ils font la promotion de la participation au sport pour favoriser l'adoption de modes de vie sains (84 %) et pour donner accès au sport à un plus grand nombre d'enfants et de jeunes (77 %).

- La plupart des particuliers et organismes interrogés (82 %) invoquent la santé de la population comme l'une des plus grandes contributions du sport à la société canadienne au cours des dix prochaines années. Au nombre des autres contributions importantes il faut mentionner les suivantes: « *développement de la conscience communautaire* », « *développement social* », « *fierté nationale* » et « *engagement civique* » (par ordre d'importance).

- Selon les particuliers et les organismes, les valeurs clés qui devraient définir le sport sont: « *plaisir* », « *respect* », « *esprit sportif* » et « *poursuite de l'excellence (individuelle/personnelle)* » (par ordre d'importance).

Voir le Tableau 13 ci-dessous pour obtenir des précisions.

Tableau 13: Contribution du sport à la société canadienne et valeurs qui devraient définir le sport			
	Particuliers		**Organismes**
La plus grande contribution du sport à la société canadienne au cours des dix prochaines années			
Santé de la population	82 %		82 %
Développement de la conscience communautaire	55 %		57 %
Développement social	54 %		51 %
Fierté nationale	45 %		43 %
Engagement civique (bénévolat)	29 %		37 %
Autre	7 %		6 %
Valeurs qui devraient définir le sport tel qu'il est pratiqué au Canada			
Plaisir	89 %		90 %
Respect	86 %		89 %
Esprit sportif	76 %		78 %
Poursuite de l'excellence (individuelle/personnelle)	76 %		74 %
Esprit d'équipe	72 %		71 %
Intégrité	70 %		69 %
Sécurité	67 %		77 %
Accessibilité à tous	63 %		74 %
Conduite éthique	63 %		67 %
Axé sur le participant	52 %		64 %
Poursuite de l'excellence (assortie d'objectifs/mesurée)	50 %		47 %
Éducation morale et développement	48 %		53 %
Fondé sur la connaissance	43 %		46 %
Autre	7 %		6 %
Source: (SIRC, 2011a, 2011b).			

Outre l'étude du SIRC, le Sondage indicateur du sport de 2011-2012 de l'Institut canadien de la recherche sur la condition physique a recueilli des renseignements supplémentaires sur l'importance du sport aux yeux des Canadiens. L'Institut a signalé que 59 % des Canadiens estiment que le sport est important pour eux personnellement. Selon l'Institut, ce pourcentage n'a pas changé depuis 2006-2007. Comme les résultats du sondage du SIRC, 70 % des Canadiens croient que le sport est très important pour la santé et le bien-être en général tandis que 53 % d'entre eux estiment qu'il est très important pour l'acquisition de compétences telles que la discipline et le leadership.

Niveau de participation

L'évaluation a permis de constater qu'il y avait peu de mesures récentes des taux réels de participation des Canadiens et que les opinions variaient chez les intervenants en ce qui concerne les tendances observées au chapitre de la participation ces dernières années. Selon les résultats les plus récents, tirés de l'Enquête sociale générale de 2010, la participation au sport chez les Canadiens âgés de 15 ans ou plus a diminué de manière progressive depuis 1992, passant de 45 % en 1992 à 26 % en 2010. D'après la recension des écrits par contre, il y a eu une légère augmentation de l'activité physique chez les Canadiens, ce qui comprend le conditionnement physique, la marche rapide, la course à pied, la raquette et le jardinage.

Au cours de la période d'évaluation, des données ont été compilées concernant le nombre de

Canadiens qui participent au sport grâce à l'affiliation à des organismes de sport, à des projets spéciaux et à des accords bilatéraux conclus avec les provinces et territoires (voir le Tableau 14 ci-dessous). Ces données restreintes laissent entendre que la participation n'a pas suivi de tendance nette au cours de la période d'évaluation. Le nombre de membres affiliés aux ONS a diminué légèrement (6 %) au cours de la période d'évaluation, soit de 5,63 M en 2009-2010 à 5,30 millions de dollars en 2014-2015. Le Cadre de mesure du rendement révèle que la participation au sport par le biais d'activités liées aux accords bilatéraux conclus entre le gouvernement fédéral et les provinces et territoires s'est accrue de 10 % de 2010-2011 à 2011-2012, a diminué d'un tiers en 2012-2013 et a augmenté d'un quart en 2013-2014 (la dernière année pour laquelle des données sont disponibles). Cette même source révèle que la participation liée aux programmes relevant du Programme de soutien pour le développement de la participation au sport, aux personnes ayant un handicap ou aux composantes du Fonds canadien du patrimoine sportif a augmenté depuis la dernière évaluation (2009-2010), mais a de nouveau diminué de près de moitié en 2012-2013. La participation liée aux projets spéciaux a grandement varié ces six dernières années, augmentant de manière soutenue, soit de 291 000 en 2009-2010 à 1 753 000 en 2013-2014, avant de diminuer d'un tiers en 2014-2015, pour s'établir à 1 385 000. Les représentants de SC ont expliqué que la hausse considérable de la participation à des projets spéciaux en 2013-2014 et durant les années ultérieures est attribuable au fait que la mesure de la participation a changé pendant ces années. Eu égard à l'affiliation aux ONS, la participation est restée sensiblement la même de 2009-2010 à 2014-2015, soit plus de cinq millions de membres.

Il faut noter que ces taux de participation concernent la participation au sport uniquement dans le cadre de ces programmes et ne sont donc pas représentatifs des taux de participation au sport des Canadiens dans leur ensemble, conformément à l'Enquête sociale générale de 2010. Les défis que pose la mesure de la participation sont décrits plus loin à la question d'évaluation D.3, qui traite dans quelle mesure le cadre actuel de mesure du rendement est un moyen efficace de compiler les résultats des programmes. Si certains informateurs clés de SC se disent satisfaits de la Stratégie de mesure du rendement et du fait qu'elle fournit des données utiles et suit les résultats du rendement, ils ont toutefois soulevé des problèmes à l'égard de cette stratégie, dont la difficulté à obtenir des données exactes de la participation en particulier pour les groupes sous-représentés, simplement du fait que les organismes de sport ne sont pas tenus de rendre compte de ces groupes de manière distincte et qu'ils ne recueillent pas nécessairement ces données pour des raisons de confidentialité. Ils ont aussi cerné un autre problème clé, à savoir l'absence de consensus quant à une définition claire de la participation; celle-ci peut englober toutes les formes de participation à des activités sportives, aussi bien pour le plaisir que pour la compétition. Ils ont souligné la nécessité d'uniformiser la définition de la participation et les méthodes de mesure de la participation. Les représentants provinciaux et territoriaux ont aussi signalé des difficultés pour ce qui est de s'acquitter de certains aspects de l'outil de suivi des accords bilatéraux, soutenant qu'il est difficile de suivre avec exactitude la participation en raison de la confidentialité, qui restreint du coup la capacité de suivre la participation de populations ciblées.

Tableau 14: Nombre de Canadiens participant au sport par l'entremise d'organismes de sport, de projets spéciaux et d'accords bilatéraux provinciaux-territoriaux

Forme de participation	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
	Nombre de participants* (en milliers)					
Activités bilatérales	n.d.	1 555	1 685	1 133	1 417	n.d.**
PSDPS/personnes ayant un handicap /Fonds canadien du patrimoine sportif	1 033	1 206	2 046	1 087	s.o.***	s.o.***
Projets spéciaux****	291	345	342	498	1 753	1 385
Affiliation à un ONS*****	5 632	5 632	5 632	5 303	5 303	5 303
Participation totale	**6 956**	**8 738**	**9 705**	**8 021**	**8 473**	**6 688**

Source: Sport Canada. *Data Collection Matrix_PMF.xlsx*
Notes: n.d. – non disponible; s.o. – sans objet.
*Les participants englobent les athlètes, les entraîneurs et les officiels.
**Sport Canada a déclaré que cette information sera disponible au début de 2016.
***Ces données ne sont plus compilées depuis 2013-2014.
****Des projets spéciaux sont menés par les OSM et les ONS, et englobent des initiatives de participation au sport dont le but est d'accroître le nombre de Canadiens qui pratiquent le sport. Les participants englobent les athlètes, les entraîneurs et les bénévoles (*Data Collection Matrix_PMF.xlsx*).
*****Ces données sont recueillies aux quatre ans.

Le sondage effectué auprès des organismes laisse entendre qu'une faible majorité d'ONS croient que la participation à leur sport dans son ensemble s'est accrue légèrement ou substantiellement. En particulier, de 52 à 61 % d'entre eux déclarent que c'est le cas depuis cinq ans chez les adultes (52 %) et les enfants et les jeunes (61 %). Ces constatations portent à croire qu'il est possible que la participation au sport ait augmenté; toutefois, il est impossible de tirer des conclusions au sujet des taux de participation réels dans leur ensemble. Des informateurs clés ont aussi des avis partagés au sujet des tendances récentes des taux de participation au sport. Selon quelques-uns des représentants provinciaux et territoriaux, il y a eu une augmentation du nombre de membres chez les OPS récemment ainsi que de la participation à la lumière des données recueillies dans le cadre d'accords bilatéraux.

Par contre, certains des représentants de SC ont signalé une baisse de la participation. Certains ont dit avoir fondé leur opinion sur des études, des sondages ou des données de Statistique Canada, quoique leurs sources exactes ne soient pas claires. Certains ont mentionné que les taux de participation diminuent au sein de groupes particuliers, comme les filles et les femmes (en particulier chez les entraîneurs et les adolescentes); ils n'ont toutefois pas formulé de commentaires concernant les raisons de cette diminution.

Obstacles à la participation

D'après les données recueillies des entrevues et de la documentation, le coût constitue l'un des principaux obstacles à la participation au sport, en particulier chez les familles à faible revenu de même que chez les enfants et les jeunes.

Les informateurs clés ont fait remarquer que les coûts, de même que la méconnaissance du système sportif canadien, sont des obstacles — en particulier pour les nouveaux arrivants — à la participation des Canadiens au sport. Cette observation cadre avec une étude menée en 2014 par l'Institut pour la citoyenneté canadienne, lequel a aussi déclaré que les nouveaux arrivants au Canada éprouvent souvent de la difficulté à pratiquer un sport en raison de leur méconnaissance du système sportif canadien ainsi que de leur besoin de se concentrer à trouver un emploi, un logement et des écoles.

Au nombre des autres obstacles relevés par les informateurs clés et constatés dans la documentation figurent les suivants:

- Selon l'étude du SIRC, les Canadiens ont désigné le temps aussi souvent que les coûts à titre d'obstacles à la participation. Le sondage de l'ICRCPMV abondait dans le même sens.
- Le manque d'installations sportives et d'autres entraves physiques et socioénomiques ont été qualifiés d'obstacles par les Canadiens dans le sondage de l'ICRCPMV, notamment l'absence d'installations adéquates à proximité, le manque d'information sur la manière de participer et le manque d'endroit où être actifs.
- Le manque de programmes d'éducation physique dans les écoles a été identifié comme un obstacle par les informateurs clés; certains d'entre eux ont fait remarquer qu'il faudrait mieux intégrer l'activité physique et le sport aux programmes d'études, et que les écoles jouent un rôle essentiel pour enseigner le savoir-faire physique et pour encourager les enfants et les jeunes à faire du sport.
- Les Canadiens qui ont participé au sondage de l'ICRCPMV ont aussi invoqué des raisons personnelles à titre d'obstacles, comme une maladie, des blessures ou le manque de motivation.

Occasions de participer, y compris pour les groupes sous-représentés

B1.2 Quel éléments probants permettent-ils de démontrer que les programmes de sport ont procuré aux Canadiens, y compris aux groupes sous-représentés désignés, des occasions de participation au sport?

Plusieurs sources de données laissent entendre que de nouvelles occasions ont été créées à l'intention des femmes, des filles et des personnes ayant un handicap au cours de la période d'évaluation.

Les femmes demeurent sous-représentées chez les entraîneurs (de 17 à 24 % au cours des 12 dernières années) et les ONS se sont dits préoccupés par le nombre d'entraîneurs qualifiés pour entraîner des athlètes ayant un handicap.

Les représentants des provinces et territoires, de SC et des organismes de sport estiment que les occasions de faire du sport sont limitées pour les Autochtones. Divers intervenants attribuent cette situation aux facteurs suivants: manque de capacités au sein des collectivités autochtones (l'évaluation précédente abondait dans le même sens); manque d'occasions locales, adaptées sur le plan culturel; et manque de capacités ou de ressources au sein des ONS et des OPS pour pouvoir concentrer leurs efforts sur les programmes destinés aux populations autochtones.

Programmes visant à promouvoir la participation
SC a consacré des ressources considérables à la création d'occasions permettant aux Canadiens et aux groupes sous-représentés de faire du sport, en particulier par le biais d'accords bilatéraux fédéraux-provinciaux-territoriaux. Ces activités forment l'un des principaux objectifs de l'accord triennal (2012-2015) conclu entre le gouvernement du Canada et les gouvernements provinciaux et

territoriaux, notamment de faire progresser l'objectif « Initiation à la pratique du sport » et de soutenir des projets qui donnent l'occasion aux personnes issues de groupes sous-représentés ou marginalisés de faire du sport (Sport Canada, 2014a, p. 4).

Le dernier rapport sur les accords bilatéraux pour 2011-2012 fait état d'un certain nombre d'initiatives réalisées par les provinces et territoires pour favoriser la participation au sport, dont la création d'occasions permettant aux groupes sous-représentés de faire du sport. Dans le cadre des accords bilatéraux en vigueur durant cet exercice, le gouvernement du Canada a investi 5,1 millions de dollars à l'échelle des provinces et territoires, et les provinces et territoires ont versé 8,8 millions de dollars en fonds de contrepartie, pour un total de 13,9 millions de dollars, en vue de soutenir 135 initiatives et programmes nouveaux ou existants (Sport Canada, 2013a, 2013c). Un total de 4,2 millions de dollars a été affecté à l'appui de 55 projets ciblant des groupes sous-représentés (Sport Canada, 2013b, 2013c):

- Un total de 3,6 millions de dollars a été investi pour soutenir 41 projets ciblant les peuples autochtones.
- Un total de 402 176 dollars a été investi pour soutenir 11 projets ciblant expressément les personnes ayant un handicap.
- Un total de 202 000 dollars a été investi pour soutenir trois projets destinés aux femmes et aux filles.

Les représentants provinciaux et territoriaux citent aussi des initiatives subventionnées par les accords bilatéraux qui visent à accroître la participation de manière générale, y compris des programmes d'activité physique dans les écoles, des programmes de formation pour les entraîneurs et les officiels, des programmes et des initiatives d'initiation au sport, du financement pour les organismes et les groupes communautaires, des programmes de financement d'équipement et des initiatives visant à augmenter la participation chez les enfants et les jeunes. La plupart des représentants provinciaux et territoriaux signalent aussi que leurs accords bilatéraux financent des programmes et des initiatives qui ciblent expressément les groupes sous-représentés, y compris les Autochtones, les personnes ayant un handicap et les filles et les femmes. De nombreux rapports préparés par des bénéficiaires d'accords bilatéraux provinciaux et territoriaux portant sur les projets et activités sélectionnés aux fins de l'examen des dossiers révèlent que les groupes sous-représentés sont ciblés.

Dans l'ensemble, les informateurs clés ont vu d'un bon œil les occasions offertes aux personnes ayant un handicap. Quelques-uns des représentants provinciaux et territoriaux ont donné des exemples d'initiatives et de programmes subventionnés par les accords bilatéraux, notamment des programmes qui fournissent de l'équipement et des initiatives visant à renseigner les personnes ayant un handicap sur les occasions de faire du sport. Selon quelques-uns des représentants de SC, ce dernier verse des fonds à des organismes ciblant les personnes ayant un handicap afin d'améliorer les occasions de faire du sport pour ces personnes, y compris le Comité paralympique canadien, les Jeux olympiques spéciaux Canada et l'Association des sports des sourds du Canada. Il a été aussi mentionné que les enveloppes de financement destinées aux personnes ayant un handicap ont été intégrées au financement de base des ONS. De la même manière, les informateurs clés ont déclaré que les filles et les femmes ont accès à des occasions suffisantes de faire du sport grâce aux accords bilatéraux et aux fonds versés à l'Association canadienne pour l'avancement des

femmes, du sport et de l'activité physique.

Si les représentants provinciaux et territoriaux donnent plusieurs exemples d'initiatives subventionnées par des accords bilatéraux qui ciblent les populations autochtones, certains d'entre eux de même que des représentants de SC et des organismes de sport croient que les occasions de faire du sport sont limitées pour les Autochtones. Quelques-uns des informateurs clés (représentants provinciaux et territoriaux et représentants de SC), des participants aux études de cas et des experts attribuent cette situation à ce qui suit:

- manque d'occasions locales, adaptées à la culture;
- manque de capacités au sein des collectivités autochtones pour exécuter les programmes (constatation de l'évaluation précédente);
- manque de capacités ou de ressources au sein des ONS, des OPS et OTS pour cibler les programmes destinés aux populations autochtones.

Quelques-uns des représentants de SC ont fait observer que les données sont limitées, voire inexistantes, concernant les occasions de faire du sport qui sont offertes aux personnes ayant un handicap et aux Autochtones. Cet enjeu a également été signalé dans les études de cas. Dans le même ordre d'idées, une forte proportion des répondants du sondage mené auprès des organismes ont affirmé ne pas savoir si les programmes créent des occasions pour les athlètes autochtones. La question d'évaluation B2.1 tire des constatations semblables du sondage mené auprès des entraîneurs, lequel a permis de constater qu'une proportion considérable des répondants ne savaient pas si le PA crée assez d'occasions pour les athlètes autochtones de haut niveau.

Tendances de la participation au sport

Comme il a été décrit plus tôt, il existe peu de données sur les tendances de la participation chez la population canadienne en général; les raisons pouvant expliquer cette situation sont exposées à la question d'évaluation D.3. Des sources de données traitent toutefois de la participation chez les groupes sous-représentés visés par des programmes subventionnés par SC. Selon la base de données sur le PAA, il y a eu une hausse à la fois du nombre et du pourcentage de femmes et d'athlètes ayant un handicap qui bénéficient de l'aide financière du PAA depuis dix ans, tandis que d'autres sources révèlent que la participation fluctue chez ces groupes sans avoir suivi de tendance nette au cours de la période d'évaluation.

Par exemple, il y a eu une hausse de la proportion de manifestations qui offrent des occasions additionnelles de compétition (c'est-à-dire lorsque le Canada peut permettre à un plus grand nombre d'athlètes de participer aux manifestations parce qu'il est le pays hôte); cependant, cette proportion a diminué au cours de la période chez les athlètes ayant un handicap. Voir le Tableau 15 ci-dessous.

Tableau 15: Proportion de manifestations offrant des occasions additionnelles de compétition du fait qu'elles ont lieu au Canada et fonds consacrés aux manifestations paralympiques, de 2009-2010 à 2013-2014

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
	% de manifestations financées qui offrent des occasions supplémentaires de compétition				
Occasions supplémentaires de compétition offertes aux Canadiens	n.d.	5,26 %	66,67 %	39,39 %	56 %
Occasions supplémentaires de compétition offertes aux Canadiens issus de groupes sous-représentés	n.d.	5,26 %	7,94 %	1,52 %	1,56 %
Fonds du PA consacrés à des manifestations paralympiques	199 997 $	624 997 $	584 004 $	529 998 $	1 228 417 $

Source: Sport Canada. *Data Collection Matrix_PMF.xlsx*

Le nombre et la portée de projets spéciaux subventionnés par SC qui visent à promouvoir la participation des personnes ayant un handicap par le truchement d'organismes de sport a grandement fluctué au cours des cinq dernières années et du même coup le nombre de Canadiens qui font fait du sport dans le cadre de ces projets. Voir le Tableau 16 ci-dessous.

Tableau 16: Projets financés par Sport Canada et les Canadiens participant aux projets, de 2009-2010 à 2014-2015

Projets	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015*
	Nombres				
Accords bilatéraux PT, PSDPS, Fonds canadien du patrimoine sportif et projets visant des personnes ayant un handicap, financés par Sport Canada	80	191	186	92	92
Nombre d'Autochtones et de personnes ayant un handicap qui pratiquent un sport au Canada**	97 572	192 865	2 786	n.d.	n.d.
Nombre de Canadiens, excluant les groupes sous-représentés, qui participent à un sport*	3 008 789	3 880 656	2 715 956	2 061 417	274 460

Source: Sport Canada. *Data Collection Matrix_PMF.xlsx*

*Sport Canada a précisé que les données de 2014-2015 n'ont pas encore été toutes compilées; l'organisme estime que jusqu'à 1,1 million de participants seront inclus au début de 2016 lorsque les données seront disponibles.
**Participant à un sport comme athlète, entraîneur ou bénévole dans le cadre de projets spéciaux d'organismes de sport et d'accords bilatéraux provinciaux et territoriaux.

Des documents renferment des données montrant une hausse de la participation chez les groupes sous-représentés. En particulier, les fonds octroyés dans le cadre des accords bilatéraux conclus en 2012-2013 ont permis aux provinces et territoires d'offrir 478 programmes et activités de sport nouveaux ou existants à 1,1 million de Canadiens (Sport Canada, 2014a), ce qui comprend plus de 105 000 participants issus de groupes sous-représentés comme des Autochtones, des personnes ayant un handicap, et des femmes et des filles. Parmi ces groupes, les plus souvent ciblés étaient les Autochtones (95 674 participants), suivis par les personnes ayant un handicap

(6 148 participants) et les femmes et les filles (4 012 participantes) (Patrimoine canadien, s.d.b; Sport Canada, 2014a, p. 7).

Participation des femmes

Le Tableau 17 ci-dessous montre qu'il y a eu une hausse considérable du nombre et du pourcentage d'athlètes féminines ayant participé à des MIU de 2009-2010 à 2010-2011. Si les taux de participation chez les femmes n'ont pas maintenu le même rythme de croissance de 2011-2012 à 2012-2013, ils sont demeurés supérieurs aux niveaux enregistrés en 2009-2010 (Patrimoine canadien, 2014e, p. 10). L'analyse du rendement du PA explique que cette hausse pourrait être attribuable à la mise en œuvre par SC en 2009 de l'initiative *Mobilisation active: Politique concernant le sport pour les femmes et les filles*, dont le but était d'encourager les ONS à offrir des chances égales aux athlètes masculins et aux athlètes féminines. Sur l'ensemble des athlètes brevetés, la proportion de femmes a augmenté, pour passer de 46 % en 2005-2006 à 49 % en 2014-2015.

Tableau 17: Participation des athlètes féminines aux MIU, de 2009-2010 à 2012-2013

Année	Nombre d'athlètes féminines participant à des MIU	Nombre total d'athlètes canadiens participants aux MIU	% d'athlètes féminines participant à des activités financées par des MIU
2009-2010	875	3 162	27,67 %
2010-2011	1 825	3 899	46,81 %
2011-2012	1 603	3 722	43,07 %
2012-2013	1 385	3 484	39,75 %

Source: (Patrimoine canadien, 2014e, p. 10).

Une forte proportion d'ONS, d'OSM et de CCM ayant participé au sondage étaient d'avis que les trois programmes de financement créaient des occasions pour les athlètes féminines. En particulier, 94 % d'entre eux ont affirmé que le PSS crée des occasions pour les athlètes féminines dans une certaine mesure ou dans une grande mesure, 81 % ont dit que le PAA fait de même, et 75 % abondaient dans ce sens concernant le PA.

Le sondage mené auprès des entraîneurs révèle des résultats moins positifs au sujet de la participation chez les femmes; près de la moitié des répondants (moyenne de 48 %) estiment que la contribution du PA s'est traduite par la création d'un nombre suffisant d'occasions de participer à des manifestations sportives au Canada dans une certaine mesure ou dans une grande mesure chez les athlètes canadiens en développement (hommes et femmes, non handicapés), chez les athlètes de haut niveau (hommes et femmes) ainsi que chez leurs entraîneurs. À la question de savoir si les occasions de participer à des manifestations sportives au Canada se sont améliorées depuis cinq ans, un nombre légèrement inférieur de répondants (moyenne de 37 %) ont déclaré que le programme y était parvenu dans une certaine mesure ou dans une grande mesure pour ces groupes.

Participation des athlètes ayant un handicap

Le Tableau 18 ci-dessous montre qu'il y a eu une hausse considérable du nombre d'athlètes ayant un handicap qui ont participé à des MIU financées par le PA, ce nombre ayant doublé pour passer de 157 en 2008-2009 à 316 en 2012-2013. Au cours de cette période, le nombre d'athlètes ayant un handicap a aussi augmenté en pourcentage de tous les athlètes, soit de 4,87 % en 2009-2010 à 9,07 % en 2012-2013. L'Analyse des performances aux MIU réalisée par le PA

en 2014 révèle que ces hausses pourraient être en partie attribuables à l'augmentation du nombre de sports inclus dans le programme des Jeux paralympiques (Patrimoine canadien, 2014e, p. 11). Parmi les athlètes brevetés dans leur ensemble, la proportion d'athlètes ayant un handicap est demeurée relativement stable au cours de la dernière décennie, soit de 12 à 16 %.

Tableau 18: Athlètes ayant un handicap – manifestations et participation

Année	N^bre^ d'athlètes ayant un handicap	% d'athlètes ayant un handicap qui ont participé à des manifestations financées	N^bre^ de manifestations pour athlètes ayant un handicap
2008-2009	157	-	9
2009-2010	154	4,87 %	4
2010-2011	191	4,90 %	6
2011-2012	257	6,90 %	7
2012-2013	316	9,07 %	8

Source: (Patrimoine canadien, 2014e, p. 11).

La majorité des ONS, OSM et CCM ayant participé au sondage étaient d'avis que les trois programmes de financement créaient des occasions pour les athlètes ayant un handicap. En particulier, 78 % d'entre eux ont affirmé que le PSS crée des occasions dans une certaine mesure ou dans une grande mesure. Plus des deux tiers (65 %) des répondants ont déclaré que le PAA apporte une contribution à cet égard et plus de la moitié d'entre eux (59 %) étaient d'avis que le PA crée des occasions dans une certaine mesure ou dans une grande mesure pour les athlètes ayant un handicap. Comme il est décrit à la question d'évaluation B2.1, les entraîneurs étaient moins positifs quant à la contribution qu'apporte le PA aux athlètes ayant un handicap en développement et de haut niveau.

Participation des Autochtones

D'après les résultats tirés du sondage mené auprès des organismes de sport, les répondants étaient moins positifs concernant les occasions de participer au sport offertes aux athlètes autochtones en développement ou de haut niveau. En particulier, environ le quart d'entre eux a affirmé que les trois programmes de financement du sport dans leur ensemble ne créent que peu d'occasions, voire pas du tout, pour permettre aux athlètes autochtones de faire du sport à un niveau élevé (22 % pour le PSS, 24 % pour le PAA et 30 % pour le PA). Par ailleurs, la majeure partie des organismes ayant répondu au sondage ont affirmé qu'ils ne créent que peu d'occasions, voire pas du tout, pour permettre aux Autochtones de participer à un sport, soit au stade de développement ou à un haut niveau de compétition. La proportion de répondants estimant que le PA crée des occasions dans une grande mesure à l'intention des athlètes autochtones est faible (6 %) comparativement aux athlètes ayant un handicap (35 %) et aux athlètes féminines (52 %). Une forte proportion des organismes interrogés ne savait pas si les programmes créaient des occasions à l'intention des athlètes autochtones de haut niveau, soit 32 % pour le PSS, 40 % pour le PAA et 37 % pour le PA. Comme il est précisé à la question d'évaluation B2.1, de nombreux entraîneurs ont aussi déclaré ne pas savoir si le PA avait créé suffisamment d'occasions pour les athlètes autochtones en développement (42 %) ou de haut niveau (44 %).

Tendances de la participation chez les entraîneurs et les officiels

Selon les représentants d'organismes ayant participé au sondage, les services d'entraînement

sont un autre domaine où il faudrait apporter des améliorations, notamment pour les groupes sous-représentés. Les ONS n'étaient pas satisfaits du nombre de femmes qui travaillent comme entraîneurs à temps plein et du nombre d'entraîneurs qualifiés pour entraîner des athlètes ayant un handicap (il en est question à la section B2.2 qui porte sur l'accès à des programmes et services de qualité). Les données figurant au Tableau 19 ci-dessous illustrent un peu plus cette situation, les femmes étant considérablement moins présentes à titre d'entraîneuses d'équipe nationale (de 17 à 24 % au cours des années visées) et ces pourcentages ne semblant pas s'améliorer avec le temps. Par ailleurs, le pourcentage d'entraîneurs d'équipe nationale qui s'occupent d'athlètes ayant un handicap ou d'athlètes sans handicap et d'athlètes ayant un handicap est également bas, soit de 14 à 21 % au cours de la période d'évaluation.

Le sondage mené auprès des entraîneurs a également révélé que ceux-ci n'étaient pas satisfaits de la participation sur le plan de l'entraînement. En particulier, 42 % d'entre eux n'étaient pas satisfaits du nombre d'entraîneurs désireux de poursuivre une carrière d'entraîneur comparativement à 35 % d'entraîneurs satisfaits. Plus de la moitié des répondants (56 %) ont déclaré être insatisfaits du nombre d'entraîneuses féminines comparativement à seulement 21 % qui se disaient satisfaits. Le tiers environ des répondants n'étaient pas satisfaits du nombre d'entraîneurs, hommes et femmes, qui sont qualifiés pour entraîner des athlètes ayant un handicap.

Tableau 19: Statistiques sur l'entraînement d'équipes nationales par groupe d'intérêt, de 2003-2004 à 2014-2015

Exercice	% du nombre total d'entraîneurs qui sont:		
	des femmes	bilingues	des entraîneurs d'athlètes ayant un handicap ou d'athlètes sans handicap et d'athlètes ayant un handicap
2003-2004	21 %	28 %	13 %
2004-2005	20 %	32 %	14 %
2005-2006	18 %	31 %	14 %
2006-2007	21 %	26 %	14 %
2007-2008	24 %	24 %	16 %
2008-2009	22 %	28 %	16 %
2009-2010	21 %	28 %	18 %
2010-2011	20 %	31 %	20 %
2011-2012	18 %	32 %	21 %
2012-2013	18 %	30 %	18 %
2013-2014	18 %	30 %	14 %
2014-2015	17 %	29 %	20 %

Sources: Sport Canada, de 2004-2005 à 2012-2013: "Coach Salaries and numbers. 2004-2013.xls'; 2003-2004: "Coach reports spreadsheets" (NSOs Coaching Form Annex reporting).

Occasions offertes par le biais de manifestations accueillies en particulier

B2.1 Dans quelle mesure les athlètes, les entraîneurs et les officiels canadiens ont-ils la possibilité de participer au Canada à des manifestations financées par Sport Canada?

Relativement à B1.2, Sport Canada a consacré des ressources considérables à la création d'occasions de participation au sport pour les groupes sous-représentés, et les données sur les

MIU financées par le PA révèlent une hausse de la participation chez les femmes et les athlètes ayant un handicap au cours de la période d'évaluation. Les organismes de sport et les entraîneurs ont cependant fait savoir qu'il y a lieu de fournir davantage d'occasions de participer à des manifestations (MIU et autres types de manifestations financées) aux groupes sous-représentés, en particulier les athlètes ayant un handicap et les athlètes autochtones.

La documentation sur les MIU financées par le PA révèle une hausse des occasions offertes aux Canadiens de participer à des manifestations accueillies. En particulier, l'analyse du rendement du PA de 2014 témoigne d'un nombre croissant de manifestations financées et de taux de participation à la hausse (Patrimoine canadien, 2014e, p. 8). Le Tableau 20 fait état du nombre de MIU financées de 2007-2008 à 2012-2013, et témoigne d'une augmentation du nombre total de manifestations au cours de la période d'évaluation, soit de 51 en 2009-2010 à 65 en 2012-2013. Le Tableau 21 illustre des hausses considérables de la participation des athlètes canadiens à des épreuves financées lors de MIU de 2009-2010 à 2012-2013 chez les athlètes brevetés. D'après la documentation examinée, les frais de déplacement inférieurs encourus pour envoyer les athlètes à des manifestations internationales tenues au Canada et le prestige associé à ces manifestations pourraient constituer des facteurs qui expliquent la hausse de la participation (Patrimoine canadien, 2014e, p. 7-8).

Tableau 20: Nombre de manifestations internationales unisport financées

Année	Total
2007-2008	55
2008-2009	63
2009-2010	51
2010-2011	57
2011-2012	61
2012-2013	65

Source: (Patrimoine canadien, 2014e, p. 8)

Tableau 21: Nombre d'athlètes canadiens participant à des épreuves financées lors de manifestations internationales unisport

Année	Athlètes brevetés	Athlètes non brevetés
2009-2010	404	2 758
2010-2011	558	3 341
2011-2012	675	3 047
2012-2013	927	2 557

Source: (Patrimoine canadien, 2014e, p. 8)
Remarque: La source ne précise pas si les mêmes athlètes ont été comptés plusieurs fois, en se basant sur la participation à plusieurs manifestations.

D'autres données portent à croire qu'il y a eu une hausse, au cours de la période d'évaluation, des occasions offertes aux athlètes de haut niveau sans handicap de participer à des manifestations. Ainsi, le nombre de demandes de financement acceptées par le PA s'est accru considérablement au cours des cinq dernières années (74 %) et la proportion de demandes acceptées a augmenté, passant de 66 à 86 % au cours de cette période. Voir le Tableau 22 ci-dessous.

Tableau 22: Nombre de demandes de financement acceptées par le PA, de 2009-2010 à 2014-2015			
	Nombre de demandes	**Nombre de demandes acceptées**	**% de demandes acceptées**
Total de 2007-2008 à 2009-2010	**222**	**169**	**76 %**
2009-2010	76	50	66 %
2010-2011	81	58	72 %
2011-2012	83	67	81 %
2012-2013	80	64	80 %
2013-2014	79	63	80 %
2014-2015	101	87	86 %
Sources: Sport Canada. De 2009-2010 à 2013-2014: *Data Collection Matrix_PMF.xlsx*; de 2007-2008 à 2009-2010: les totaux proviennent de l'évaluation précédente.			

Le Cadre de mesure du rendement fait le suivi au fil du temps du nombre global de manifestations qui offrent des occasions additionnelles de compétition, du fait que la manifestation se tient au Canada. Il y a des « occasions additionnelles de compétition » lorsque le Canada est autorisé à faire participer plus d'athlètes aux manifestations parce qu'il est le pays hôte. La proportion de manifestations subventionnées qui fournissent des occasions additionnelles de compétition s'est accrue considérablement, passant de 5,26 % en 2010-2011 à 66,67 % en 2011-2012. En 2013-2014, la dernière année pour laquelle des données sont disponibles, plus de la moitié des manifestations subventionnées fournissaient des occasions additionnelles.

Les intervenants responsables des programmes ont fourni d'autres données concernant les occasions offertes aux athlètes, entraîneurs et officiels canadiens de participer à des manifestations sportives. Des informateurs clés estiment que de 60 à 90 manifestations se tiennent au Canada chaque année, la majorité de niveau 1. L'accueil de manifestations au Canada est vu comme important par les informateurs clés et les représentants des ONS qui ont participé aux études de cas pour plusieurs raisons, à savoir:

- Les frais de déplacement sont grandement réduits. Par conséquent, un nombre supérieur d'athlètes canadiens ont l'occasion de prendre part à des manifestations et d'acquérir une précieuse expérience de la compétition. Les entraîneurs et les officiels canadiens ont du coup aussi la possibilité d'acquérir de l'expérience et d'obtenir leur attestation. De nombreuses manifestations prévoient des ateliers et des cliniques pour les entraîneurs et les officiels.

- Les installations modernisées ou construites sont habituellement mises à la disposition des athlètes canadiens pour l'entraînement et servent à accueillir d'autres manifestations sportives.

- Les manifestations accueillies au Canada ont des retombées économiques positives pour la collectivité hôte et la région.

Des constatations semblables ont été tirées du sondage mené auprès des organismes. À la question de savoir si le PA créait assez d'occasions de participer à des manifestations sportives au Canada, 58 % des répondants ont déclaré que le programme y était arrivé dans une certaine mesure ou dans une grande mesure pour les athlètes en développement, 75 % des répondants, pour les athlètes de

haut niveau et 70 % des répondants, pour les athlètes féminines.

Cependant, la participation des groupes sous-représentés aux manifestations a posé un défi. Comme le révèle le Tableau 23 ci-dessous, la participation des athlètes ayant un handicap semble avoir atteint un sommet en 2010-2011, avec 610 athlètes, et a diminué de près de la moitié depuis, pour s'établir à 321 athlètes en 2013-2014. La participation des athlètes autochtones semble avoir été encore plus cyclique que celle de tous les autres groupes, atteignant un sommet en 2009-2010 et encore une fois en 2011-2012, pour chuter depuis. Les représentants de SC attribuent ces résultats cycliques au cycle des Jeux autochtones de l'Amérique du Nord. Ils ont souligné que les occasions de participation sont fonction du nombre de manifestations et de la nature de ces manifestations, ce qui peut varier grandement d'une année à l'autre.

Tableau 23: Athlètes canadiens issus de groupes sous-représentés ayant participé à des manifestations financées, de 2009-2010 à 2013-2014

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Athlètes ayant un handicap	154	610	196	316	321
Athlètes autochtones	1 975	118	1 079	21	8
Total	**2 129**	**728**	**1 275**	**337**	**329**

Source: Sport Canada. *Data Collection Matrix_PMF.xlsx*

En outre, le sondage mené auprès des organismes révèle que le PA n'a pas fourni assez d'occasions de participer à des manifestations aux groupes sous-représentés, en particulier les personnes ayant un handicap et les Autochtones. Plus particulièrement, environ quatre répondants sur dix ont déclaré que le PA a offert des occasions de participer à des manifestations sportives au Canada depuis cinq ans dans une faible mesure, voire pas du tout, aux personnes ayant un handicap et aux Autochtones, et ce, malgré (selon les représentants de SC) l'aide financière accordée par le PA aux Jeux autochtones de l'Amérique du Nord tenus à Regina, en Saskatchewan, en 2014, et aux Jeux d'hiver de l'Arctique en 2010 (Alberta) et en 2012 (Yukon).

Dans un même ordre d'idées, bien que la majorité des entraîneurs croient que le PA a créé suffisamment d'occasions de participer à des manifestations au Canada en général pour les athlètes canadiens de haut niveau, ils étaient beaucoup moins nombreux à croire que le PA avait fait de même pour les athlètes ayant un handicap. Ainsi, seulement 20 % d'entre eux ont affirmé que le PA a créé des occasions dans une certaine mesure ou dans une grande mesure pour les athlètes ayant un handicap, hommes et femmes. En ce qui concerne les athlètes autochtones, 44 % des répondants ont déclaré ne pas savoir si le PA avait créé suffisamment d'occasions pour les athlètes autochtones de haut niveau, hommes et femmes, contre seulement 9 % qui ont affirmé que ce programme avait contribué à des occasions dans une certaine mesure ou dans une grande mesure. Environ 5 % des répondants seulement pensent qu'il y a eu une amélioration à cet égard au cours de la période d'évaluation, comparativement à 43 % qui ne le savaient pas.

5.1.2 Accent mis sur l'excellence

Importance relative de l'excellence

Conformément à la question A1.1 de la section *Importance relative pour les Canadiens (p. 55)*, les intervenants estiment que l'excellence dans le sport est importante pour les Canadiens.

- La majorité des informateurs clés ont attribué l'augmentation du soutien qu'accorde la population au sport de haut niveau au succès remporté par le Canada aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. Des représentants provinciaux et territoriaux ont aussi fait remarquer que leurs gouvernements ont accru l'aide financière versée aux athlètes de haut niveau après ces jeux.

- Les organismes de sport estiment que la majorité des Canadiens souhaitent voir les athlètes canadiens de haut niveau exceller dans leur sport. En particulier, 68 % des répondants ont déclaré qu'il est très important pour les Canadiens de voir nos athlètes de haut niveau remporter des médailles, et 23 % ont affirmé que cela était assez important.

- Le sondage du SIRC révèle que la majorité (76 %) des Canadiens considèrent la poursuite de l'excellence au niveau individuel et personnel comme une des valeurs qui devraient définir le sport au Canada.

- Enfin, l'Enquête sociale générale de 2013 révèle que 60 % des Canadiens sondés sont fiers des réalisations du Canada dans le sport.

Tendance de la performance des athlètes d'élite

B1.6. Dans quelle mesure les athlètes canadiens affichent-ils de meilleures performances aux Jeux olympiques, aux Jeux paralympiques et aux Championnats du monde senior?

À la lumière du classement annuel olympique des nations qu'effectue SC pour comparer les performances (résultats par nation pour toutes les épreuves olympiques aux Jeux olympiques et aux Championnats du monde senior), le Canada est demeuré passablement constant, affichant quelques fluctuations dans les classements.

- Classement pour les sports d'hiver: depuis 2006, le Canada obtient systématiquement le deuxième rang pour les médailles d'or et toutes les médailles, sauf en 2012 où il est arrivé en première place pour les médailles d'or et en 2014 où il s'est classé premier pour toutes les médailles.

- Classement pour les sports d'été: Le Canada a lentement amélioré son classement de 2006 à 2014 pour toutes les médailles, passant du 17e au 16e rang, mais son classement a diminué pour ce qui est du nombre de médailles d'or, soit du 18e au 26e rang.

- Indice pour les classements combinés: L'indice est resté passablement stable depuis 2006. Le pourcentage de classement des huit premiers (pour le nombre de médailles) est aussi resté relativement stable, n'augmentant que légèrement de 2006 à 2014 en ce qui concerne l'indice de classement pour les sports d'hiver, l'indice de classement pour les sports d'été et l'indice pour les classements combinés.

Il n'existe pas à l'heure actuelle d'indices comparables pour les sports paralympiques. Nous savons cependant que les performances canadiennes aux Jeux paralympiques se sont améliorées aux Jeux d'hiver, mais qu'elles ont empiré aux Jeux d'été.

- Jeux d'été: Aux Jeux paralympiques de 2012, le Canada a obtenu le 20e rang pour le nombre de médailles d'or, en récoltant sept médailles d'or (baisse par rapport au 19e rang qu'il avait occupé à Beijing en 2008), et le 13e pour le nombre de médailles au total, avec 31 médailles (baisse par rapport aux 50 médailles remportées à Beijing en 2008).

- Jeux d'hiver: Aux Jeux paralympiques de 2014, 30 athlètes canadiens ont remporté des médailles. C'est là une hausse considérable par rapport aux onze athlètes et aux deux guides qui ont été médaillés en 2010; en 2014, le Canada a obtenu des médailles dans cinq des six sports auxquels il a participé, soit une hausse par rapport à trois sur cinq en 2010.

Les intervenants croient que le financement ciblé qui repose sur les recommandations formulées dans le cadre d'ANP a été un facteur clé de l'amélioration des performances affichées aux Jeux olympiques, aux Jeux paralympiques et à leurs Championnats du monde senior respectifs, et que le PAA et le PA ont aussi fait des contributions très importantes à l'amélioration des performances des athlètes. Toutefois, compte tenu de la complexité du système sportif canadien et de la diversité des acteurs appuyant l'excellence, il est difficile de déterminer dans quelle mesure l'impact peut être seulement attribué aux recommandations formulées par ANP.

La performance des athlètes canadiens aux Jeux olympiques, aux Jeux paralympiques et aux Championnats du monde senior a fait l'objet d'un examen considérable par SC au cours des cinq dernières années, depuis la performance record affichée par les athlètes canadiens aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver et à Whistler. Depuis, les athlètes canadiens ont participé aux Jeux olympiques et paralympiques d'été de 2012 à Londres, aux Jeux olympiques et paralympiques de 2014 à Sochi, en Russie, et aux Championnats du monde senior dans des sports particuliers. En tant que « nation d'hiver », le Canada affiche systématiquement une meilleure performance aux sports d'hiver qu'aux sports d'été. Au départ, la première Stratégie d'excellence sportive du gouvernement du Canada, lancée en août 2005 lors de la création d'ANP, avait comme objectif visait à ce que le Canada remporte des médailles aux Jeux olympiques et paralympiques de 2010. Le mandat d'ANP a été élargi en novembre 2006 afin d'y ajouter les sports ciblés du programme des Jeux olympiques et paralympiques d'été, puis en juin 2010, afin qu'il englobe également la Stratégie relative aux sports d'équipe d'été (Sport Canada, 2011b, p. 1). Selon la dernière évaluation des programmes de financement du sport, en 2010, il semblait que le financement ciblant l'excellence avait une certaine incidence sur la performance affichée aux sports d'hiver (Patrimoine canadien, 2011a).

Comme il a été mentionné précédemment, ANP cible la performance aux Jeux olympiques et paralympiques et fixe des objectifs en conséquence; il ne fixe pas d'objectifs pour les événements de la Coupe du monde et ne fait pas le suivi de la performance obtenue. Dans les deux sous-sections qui suivent, nous nous penchons d'abord sur la performance au fil du temps dans cette optique, puis nous étudions une autre démarche utilisée par SC, l'Indice de classement des nations.

Performance olympique et paralympique

Globalement, la performance olympique et paralympique des athlètes canadiens est demeurée passablement stable tout au long de la période d'évaluation quant au nombre de Canadiens qui montent sur le podium et aux classements parmi les huit premiers aux épreuves olympiques et paralympiques (les tableaux ci-dessous contiennent des données détaillées à ce sujet). À noter que le nombre de manifestations et le nombre de pays participants dans une année donnée

influent sur le nombre de médailles remportées et le classement.

En ce qui concerne les points cumulés, le Canada a vu sa performance s'améliorer aux Jeux d'hiver tous les ans de 2002 à 2014, exception faite d'une légère diminution en 2009. Il a aussi fait des progrès aux Jeux olympiques d'été (même si la progression a été moins rapide et moins soutenue). Selon le classement par points cumulés des nations aux Jeux olympiques d'été, le Canada est passé du 20e rang en 2002 au 17e rang en 2014. Sans reprendre ici les analyses détaillées réalisées par SC, il importe de faire état des principales conclusions qui en ont été tirées, car elles sont particulièrement pertinentes pour la présente question d'évaluation.

Performance olympique et paralympique aux Jeux d'été

Comme le précise le rapport d'analyse des Jeux olympiques et paralympiques de 2012 de SC, les objectifs visés étaient les suivants pour les Jeux de 2012 à Londres:

- Se classer parmi les deux meilleures équipes quant au nombre total de médailles remportées aux Jeux olympiques
- Se classer parmi les huit meilleures équipes quant au nombre de médailles d'or remportées aux Jeux paralympiques

Le Canada n'a atteint ni l'un ni l'autre de ces objectifs; cependant, il était à une position près d'y arriver aux Jeux olympiques. Ainsi, il s'est classé au 13e rang des nations pour les points cumulés, remportant 19 médailles, ce qui correspond aux points cumulés qu'il a obtenus lors des Jeux de 2008 à Beijing. Cependant, comme il n'a remporté qu'une médaille d'or (une baisse par rapport aux trois médailles d'or remportées lors de chacun des trois Jeux olympiques d'été précédents), le Canada est arrivé 36e au classement officiel fondé sur le nombre de médailles d'or.

Aux Jeux paralympiques de 2012, le Canada s'est classé au 20e rang pour le nombre de médailles d'or, en rapportant sept (une baisse par rapport aux 19 qu'il a eues à Beijing en 2008) et 13e pour le nombre total de médailles, en rapportant 31 (une baisse par rapport aux 50 médailles qu'il récoltées à Beijing en 2008).

- La performance du Canada a grandement empiré par rapport aux Jeux de Beijing. SC a attribué cette situation en partie au fait que les athlètes qui avaient remporté 11 des médailles d'or et 24 de l'ensemble des médailles à Beijing en 2008 avaient pris leur retraite et n'avaient pas participé aux compétitions en 2012. Dans son rapport, SC s'est dit grandement préoccupé par le fait que ces athlètes n'ont pas été remplacés par des athlètes de même calibre.

- Pour mesurer la performance dans le cadre de son analyse postérieure aux Jeux, SC a tenu compte du nombre réel d'athlètes qui sont revenus au pays avec une médaille paralympique. Aux Jeux paralympiques à Beijing, 46 athlètes canadiens ont remporté des médailles; ce nombre a diminué à Londres pour s'établir à 41 athlètes. Neuf athlètes ont remporté plusieurs médailles.

Dans son analyse de 2012, Sport Canada est arrivé à la conclusion que la performance affichée

par le Canada aux Jeux olympiques d'été de 2012 a été en deçà des attentes, tout en soulignant que tous les avantages tirés du financement de l'excellence accrue pour les sports d'été ne seraient pas connus avant les Jeux de 2016 à Rio, au plus tôt.

Performance olympique et paralympique aux Jeux d'hiver

Les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2014 ont donné au Canada l'occasion de déterminer si le succès remporté aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver et à Whistler allait être répété. Comme en faisait état le rapport d'analyse de SC postérieure aux Jeux, le Canada visait les objectifs suivants aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2014 à Sochi:

- Disputer la première place aux Jeux olympiques de 2014
- Terminer troisième au classement fondé sur le nombre de médailles d'or aux Jeux paralympiques de 2014

Le Canada s'est classé au quatrième rang en tant que nation aux Jeux olympiques d'hiver de 2014 à Sochi pour le nombre total de médailles, avec 25 médailles, soit une médaille de moins que le total de médailles remportées à Vancouver en 2010. Au total, 88 athlètes canadiens ont été médaillées, soit un de moins qu'à Vancouver, quatre ans auparavant (87).

Aux Jeux paralympiques d'hiver de 2014, le Canada est arrivé quatrième dans le classement général des médailles, en rapportant 16 au total (une baisse par rapport aux 19 médailles qu'il avait remportées à Vancouver en 2010). En 2014, 30 athlètes canadiens ont été médaillés (une hausse considérable par rapport aux 11 athlètes médaillés en 2010). En 2014, le Canada a aussi remporté des médailles dans cinq des six sports auxquels il a pris part, une hausse par rapport aux trois sports sur cinq en 2010.

SC a conclu que les performances affichées tant aux Jeux olympiques qu'aux Jeux paralympiques de Sochi en 2014 ont été les meilleures jamais enregistrées lors de Jeux tenus à l'étranger. Toutefois, pour que le Canada se classe parmi les trois premiers pays, SC a déclaré qu'il fallait mettre plus d'accent sur la récolte de plusieurs médailles dans les sports où il est possible d'y arriver.

Des données détaillées figurent dans les tableaux ci-après.

Tableau 24: Historique des médailles remportées par le Canada aux Jeux olympiques

Saison et année	Nombre et pourcentage				Classement selon les médailles	Cumulatif ***
	Pays médaillés*	Médailles d'or	Total des médailles	% du total des médailles**		
Hiver						
1976	16	1	3	3 %	11	9
1980	19	-	2	2 %	13	4
1984	17	2	4	3 %	9	14
1988	17	-	5	4 %	12	9
1992	20	2	7	4 %	9	21
1994	22	3	13	7 %	6	37
1998	24	6	15	7 %	5	49
2002	24	7	17	7 %	4	51
2006	26	7	24	9 %	3	72
2010	26	14	26	10 %	3	96
2014	26	10	25	8 %	4	85
Été						
1972	48	0	5	<1 %	22	9
1976	41	0	11	3 %	13	21
1980	36	-	-	-	-	-
1984	47	10	44	6 %	4	120
1988	51	3	10	1 %	19	26
1992	65	7	18	2 %	15	54
1996	77	3	22	3 %	11	56
2000	80	3	14	2 %	18	32
2004	73	3	12	1 %	19	36
2008	87	3	19	2 %	13	49
2012	79	1	18	2 %	13	32

Le nombre de manifestations et le nombre de pays participants dans une année donnée influent sur le nombre de médailles et le classement.
*Les pays médaillés renvoient au nombre total de pays qui ont reçu au moins une médaille.
**Le pourcentage du total des médailles se calcule en divisant le total des médailles par le nombre total de médailles remises à l'ensemble des pays aux Jeux olympiques durant l'année.
*** Les points cumulés se fondent sur les calculs utilisés pour l'Indice annuel du classement olympique des nations de Sport Canada (calcul effectué en additionnant cinq points par médaille d'or, trois points par médaille d'argent et un point par médaille de bronze).
Sources: résultats pour 2012 et 2014: À nous le podium, http://ownthepodium.org/Ressources/Resultats-Paralympiques-d-hiver.aspx; résultats pour 2010 et les années antérieures: site Web du Comité olympique canadien, http://www.olympique.ca/.

Tableau 25: Historique des médailles remportées par le Canada aux Jeux paralympiques

Année	Nombre de médailles				Classement selon les médailles*	Cumulatif **
	Or	Argent	Bronze	Total		
Jeux d'hiver						
1976	2	-	2	4	9	12
1980	2	3	1	6	8	20
1984	2	8	4	14	10	38
1988	5	3	5	13	8	39
1992	2	4	6	12	9	28
1994	1	2	5	8	14	16
1998	1	9	5	15	15	37
2002	6	4	5	15	6	47
2006	5	3	5	13	6	39
2010	10	5	4	19	3	69
2014	7	2	7	16	3	48
Jeux d'été						
1968	6	6	7	19	12	55
1972	5	6	8	20	13	51
1976	25	26	26	77	6	229
1980	64	35	31	130	4	456
1984	87	82	69	238	3	750
1988	54	42	55	151	4	451
1992	28	21	26	75	6	229
1996	24	22	24	70	7	210
2000	38	33	25	96	3	314
2004	28	19	25	72	3	222
2008	19	10	21	50	7	146
2012	7	15	9	31	20	89

*Le classement repose sur le nombre de médailles d'or, une méthode de classement couramment utilisée pour les Jeux paralympiques.
**Les cumulatifs se fondent sur les calculs utilisés pour l'Indice annuel du classement olympique des nations de Sport Canada (calcul effectué en additionnant cinq points par médaille d'or, trois points par médaille d'argent et un point par médaille de bronze).
Sources: résultats pour 2012 et 2014: À nous le podium, http://ownthepodium.org/Ressources/Resultats-Paralympiques-d-hiver.aspx; résultats pour 2010 et les années antérieures: site Web du Comité olympique canadien, http://www.olympique.ca/.
À noter que le nombre de manifestations et le nombre de pays participants dans une année donnée influent sur le nombre de médailles et le classement.

Classement global du Canada sur la scène internationale

SC a créé son propre classement olympique annuel des nations pour comparer les performances, à partir des résultats obtenus par les nations dans toutes les épreuves olympiques aux Jeux olympiques et aux Championnats du monde senior (nombre total de médailles d'or par nation, nombre total de médailles par nation, nombre total de points cumulés par nation, total des huit premiers par nation, total de points des huit premiers) (Patrimoine canadien, 2014i). L'indice est publié tous les ans à la fin de chaque année civile, et les résultats sont regroupés avec ceux des trois années précédentes ce qui permet d'obtenir un cycle exhaustif des résultats sur quatre ans.

Il n'existe pas d'indice comparable pour le moment pour évaluer la performance aux sports paralympiques.

- Selon l'indice de classement des nations aux Jeux olympiques d'hiver, depuis 2006, le Canada obtient systématiquement le deuxième rang pour les médailles d'or et toutes les médailles, sauf en 2012 où il est arrivé premier pour les médailles d'or et en 2014 où il s'est classé premier pour toutes les médailles.
- Selon l'indice de classement des sports d'été, le Canada a lentement amélioré son classement de 2006 à 2014 pour toutes les médailles, passant du 17e au 16e rang, mais son classement a diminué pour ce qui est du nombre de médailles d'or, soit du 18e au 26e rang.
- Le classement combiné (hiver et été) est donc resté passablement stable depuis 2006. Le classement par rapport aux huit premiers pour le nombre de médailles est aussi resté relativement stable, n'augmentant que légèrement de 2006 à 2014 en ce qui concerne l'indice de classement pour les sports d'hiver, l'indice de classement pour les sports d'été et l'indice pour les classements combinés.

Tableau 26: Progression du Canada de 2006 à 2014 selon l'indice de classement mondial – médailles d'or, toutes les médailles, huit premiers (médailles et points) pour les sports d'hiver, les sports d'été et les deux

Cycle de quatre ans clos en	Médailles d'or		Toutes les médailles		Huit premiers (médailles)		Huit premiers (points) *		% des huit premiers (médailles)	
	Nbre	Classement	Nbre	Classement	Nbre	Classement	Points	Classement	%	Classement
Indice de classement des nations – Jeux olympiques d'hiver										
2006	31	2	88	2	206	3	1,094	2	43 %	7
2007	33	2	94	2	216	3	1,141	2	44 %	6
2008	32	2	101	2	230	2	1,216	2	44 %	5
2009	28	3	102	2	232	2	1,209	2	44 %	4
2010	34	2	103	2	243	2	1,250	2	42 %	4
2011	39	2	109	2	253	2	1,317	2	43 %	5
2012	43	1	106	2	246	2	1,301	2	43 %	4
2013	44	2	106	2	251	2	1,318	2	42 %	5
2014	40	2	105	1	236	4	1,249	2	45 %	4
Indice de classement des nations – Jeux olympiques d'été										
2006	13	18	61	17	210	13	901	15	29 %	17
2007	9	21	53	17	194	13	806	16	27 %	17
2008	9	22	59	16	195	13	825	15	30 %	15
2009	8	26	55	18	196	13	799	14	28 %	15
2010	9	24	53	18	194	13	790	15	27 %	16
2011	9	22	56	16	193	13	806	14	29 %	16
2012	7	28	56	16	190	12	769	14	30 %	15
2013	8	25	61	17	191	11	781	15	32 %	15
2014	7	26	64	16	194	11	802	13	33 %	15
Indice de classement des nations – Jeux olympiques combinés										
2006	44	8	149	7	416	6	1,995	6	36 %	11
2007	42	8	147	8	410	7	1,946	7	36 %	13
2008	41	10	160	6	425	6	2,041	7	38 %	11
2009	36	11	156	6	428	6	2,007	7	36 %	10
2010	43	9	156	7	437	6	2,040	7	36 %	13
2011	48	7	165	7	446	7	2,123	7	37 %	10
2012	50	7	162	7	436	7	2,070	7	37 %	11
2013	52	7	167	7	442	7	2,099	7	38 %	11
2014	47	9	169	7	430	7	2,051	7	39 %	10

Remarques: L'indice de classement olympique annuel des nations repose sur les résultats obtenus par nation pour toutes les épreuves olympiques aux Jeux olympiques et aux Championnats du monde seniors (total de médailles d'or par nation, total de médailles par nation, total de points cumulés par nation, total des huit premiers par nation, total de points des huit premiers par nation). Les points des huit premiers se calculent ainsi: 1re – 10 points; 2e – 8 points; 3e à 8e – 6 points à 1 point, respectivement.
Source: Sport Canada, Technical Papers #3, Indice annuel du classement olympique des nations, Observatoire du sport, janvier 2015, 2014, 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007.

Facteurs ayant une influence sur la performance

Les divers intervenants sont d'avis que le financement ciblant l'excellence fondé sur les recommandations d'ANP a été un facteur clé. De plus, ils ont affirmé que le PAA et le PA ont aussi contribué dans une très grande mesure à améliorer la performance des athlètes aux Jeux olympiques, aux Jeux paralympiques et aux Championnats du monde senior: le PAA subventionne les dépenses des athlètes et le PA finance les manifestations sportives internationales tenues au Canada, ce qui permet à un plus grand nombre d'athlètes canadiens de prendre part à des compétitions de calibre international. Les représentants des ONS qui ont pris part aux études de cas font une interprétation plus nuancée de la tendance suivie par la performance des athlètes nationaux. En effet, certains ont déclaré que les critères et l'approche en matière de financement ciblant l'excellence peuvent avoir un effet négatif à long terme sur la performance de certains athlètes et, dans certains cas, sur l'équipe nationale en entier: s'il affiche une piètre performance à une épreuve olympique, l'athlète (ou plusieurs athlètes) est « déclassé », ce qui signifie une baisse de l'aide financière et des services et ainsi, le cycle de piètre performance se poursuit. Cette situation peut élargir l'écart entre les athlètes bénéficiaires et les athlètes non bénéficiaires. Enfin, hormis SC et ANP, il y a d'autres organismes qui jouent un rôle dans la sélection et le soutien des athlètes de haut niveau et des équipes nationales, ce qui peut influer sur la performance. Le COC, le CPC et B2Dix sont aussi des joueurs clés dans ce domaine, puisqu'ils soutiennent tous les athlètes de haut niveau qui présentent un potentiel dans des sports précis, en fonction de leurs propres critères.

Efficience et équité du système de brevets

B1.5: Dans quelle mesure les athlètes canadiens progressent-ils au sein du système de brevets?

La progression des athlètes au sein du système de brevets a ralenti et ils conservent leurs brevets seniors plus longtemps.

Dans l'ensemble, les organismes de sport et les entraîneurs estiment que le soutien financier fourni à chaque niveau de brevet dans le cadre du PAA, de même que la structure et les critères de celui-ci, sont efficaces et justes pour faire progresser les athlètes grâce au système d'octroi de brevets.

Comme il est précisé à la section sur les profils des programmes (section 2), le PAA est conçu pour contribuer à la poursuite de l'excellence. À cette fin, il identifie et soutient les athlètes qui se classent déjà parmi les 16 premiers au monde dans leur sport, ou qui présentent le potentiel d'y parvenir, et il les classe en leur octroyant des brevets, les catégories étant les brevets de développement (brevet D), les brevets nationaux seniors (SR/C1) et les brevets internationaux seniors (SR1 et SR2). Aux fins du PAA, tous les athlètes qui sont brevetés (financés) sont tenus de satisfaire à des normes minimales chaque année et ils doivent s'améliorer d'année en année.

Progression

Comme l'illustre le Tableau 27, selon le dernier examen quadriennal (2011-2014), 15,2 % des athlètes brevetés pour la première fois au cours de cette période de quatre ans étaient passés au niveau de brevet suivant. C'est là une diminution par rapport aux 22,6 % enregistrés pour 2010-2013 et aux 26,4 % pour 2009-2012. Comme l'illustre la Figure 3, il y a eu une hausse radicale de ce pourcentage du cycle de quatre ans de 2007-2010 à celui de 2008-2011 (de 11,8 % à 28,3 %)[5].

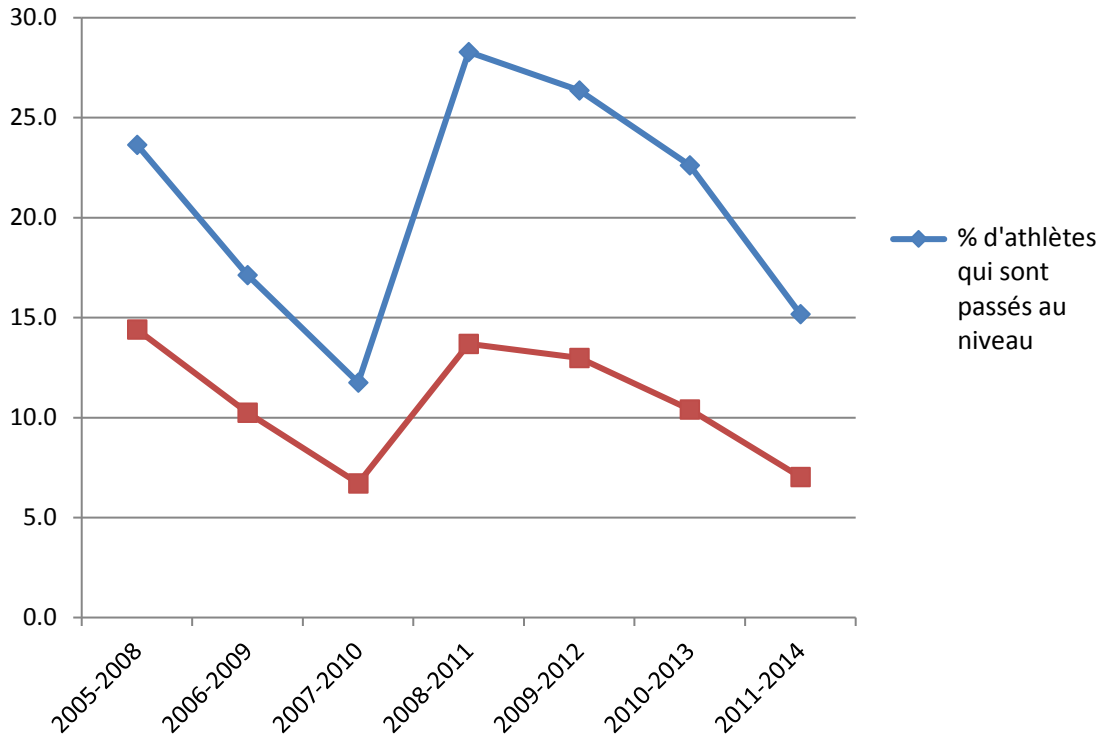
Tableau 27: Rapport de progression des athlètes

Cycle de quatre ans (en mars 2015)	**N^bre^ d'athlètes brevetés pour la première fois durant cette période**	**N^bre^ d'athlètes qui sont passés au niveau suivant**	**% d'athlètes qui sont passés au niveau suivant**	**N^bre^ d'athlètes qui ont débuté au niveau SR 1 durant cette période**	**N^bre^ d'athlètes brevetés pour la première fois durant cette période qui sont passés au niveau SR1**	**% d'athlètes brevetés pour la première fois durant cette période qui sont passés au niveau SR1**	**N^bre^ d'athlètes encore brevetés en mars 2015**
2008-2011	1 856	525	28,3	50	254	13,7	549
2009-2012	1 832	483	26,4	51	238	13,0	617
2010-2013	1 865	422	22,6	27	194	10,4	769
2011-2014	1 865	283	15,2	50	131	7,0	1 074

Source: Sport Canada, SIGPAA - Rapport personnalisé, novembre 2015.

[5] En novembre 2012, le critère d'octroi des brevets SR1/SR2 a été modifié, passant d'un critère à plusieurs niveaux (16 premiers dans les épreuves sportives ayant une limite de trois inscriptions ou plus par pays, 12 premiers dans les épreuves sportives ayant une limite de deux inscriptions par pays, et huit premiers dans les épreuves sportives ayant une limite d'une inscription par pays) à un critère unique (huit premiers peu importe le nombre d'inscriptions par pays). Il n'est pas possible de quantifier le rôle que ce changement a pu avoir dans la diminution décrite ici.

Figure 3: Progression des athlètes



Source : Sport Canada, SIGPPA – tableau personnalisé, novembre 2015.

Comme l'illustre le Tableau 28, en moyenne, les athlètes de niveau SR1 et SR2 sont restés à ce niveau pendant cinq ans; c'est là une hausse par rapport à 4,11 années il y a cinq ans.

Tableau 28: Nouveaux brevets octroyés et durée moyenne aux niveaux SR1 et SR2, de 2009-2010 à 2013-2014

Éléments des brevets	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
	Nombre				
Nouveaux brevets octroyés durant l'exercice					
Développement	344	371	325	217	357
Senior	102	118	161	157	109
Total	446	489	486	374	466
Nombre moyen d'années pendant lesquelles les athlètes brevetés SR1 et SR2 ont conservé leur niveau	4,11	5,63	4,88	5	5

Source: Sport Canada, « Data Collection Matrix_PMF.xlsx ».

Efficacité et équité des critères

L'aide financière octroyée par le PAA à chaque niveau de brevet, de même que la structure et les critères du programme, sont considérés comme efficaces et justes pour faire progresser les athlètes au sein du système d'octroi des brevets par la majorité des organismes de sport interrogés (voir le Tableau 29). Cela n'est pas surprenant puisque les ONS et SC fixent ces critères ensemble. Au total, 62 % d'entre eux étaient plutôt d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel le soutien financier fourni à chaque niveau de brevet est efficace et juste, tandis que 65 %, avec l'énoncé selon lequel la structure et les critères sont efficaces et justes. Par ailleurs, la plupart des ONS ont déclaré être très satisfaits ou plutôt satisfaits des critères

d'admissibilité du PAA (73 %). Parallèlement, les entraîneurs ayant participé à un sondage distinct étaient plutôt d'accord ou tout à fait d'accord dans une proportion de 62 % que la structure et les critères sont justes (Tableau 30).

Tableau 29: Réponse des organismes de sport **Q14. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec l'énoncé suivant.**		
	(n=60)	**%**
Le soutien financier fourni à chaque niveau de brevet dans le cadre du Programme d'aide aux athlètes est efficace et juste pour faire progresser les athlètes grâce au système d'octroi de brevets.		
Tout à fait en désaccord	1	2 %
Plutôt en désaccord	6	10 %
Ni en accord ni en désaccord	3	5 %
Plutôt d'accord	15	25 %
Tout à fait d'accord	22	37 %
Ne sais pas	11	18 %
Pas de réponse	2	3 %
La structure et les critères du Programme d'aide aux athlètes sont efficaces et justes pour faire progresser les athlètes grâce au système d'octroi de brevets.		
Tout à fait en désaccord	1	2 %
Plutôt en désaccord	5	8 %
Ni en accord ni en désaccord	2	3 %
Plutôt d'accord	23	38 %
Tout à fait d'accord	16	27 %
Ne sais pas	11	18 %
Pas de réponse	2	3 %
Source: Sondage auprès des organismes de sport, 2015. Remarque: Les chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent peut-être pas à 100 %.		

Tableau 30: Réponse des entraîneurs **Q.11 Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacun des énoncés suivants concernant la façon dont les athlètes avec qui vous interagissez dans votre sport progressent grâce au système d'octroi de brevets.**				
	Nombre total de répondants (n=130) **Nombre total de réponses (n=147)**			
	Dans l'ensemble (n=130)	**Entraîneurs en chef (n=81)**	**Entraîneurs adjoints (n=34)**	**Entraîneurs de développement (n=32)**
Le soutien financier fourni à chaque niveau de brevet dans le cadre du Programme d'aide aux athlètes est efficace et juste pour faire progresser les athlètes grâce au système d'octroi de brevets.				
Tout à fait en désaccord	4,6 %	3,7 %	8,8 %	0 %
Plutôt en désaccord	8,5 %	11,1 %	0 %	9,4 %
Ni en accord ni en désaccord	8,5 %	4,9 %	11,8 %	12,5 %
Plutôt d'accord	42,3 %	38,3 %	50,0 %	37,5 %
Tout à fait d'accord	26,2 %	29,6 %	17,6 %	28,1 %
Ne sais pas	6,9 %	8,6 %	11,8 %	9,4 %
Sans objet	3,1 %	3,7 %	0 %	3,1 %
La structure et les critères du Programme d'aide aux athlètes sont efficaces et justes pour faire progresser les athlètes grâce au système d'octroi de brevets.				
Tout à fait en désaccord	3,1 %	2,5 %	5,9 %	3,1 %
Plutôt en désaccord	10,8 %	11,1 %	8,8 %	9,4 %
Ni en accord ni en désaccord	13,8 %	11,1 %	11,8 %	18,8 %
Plutôt d'accord	37,7 %	40,7 %	35,3 %	31,3 %
Tout à fait d'accord	24,6 %	23,5 %	29,4 %	25 %
Ne sais pas	7,7 %	8,6 %	8,8 %	9,4 %
Sans objet	2,3 %	2,5 %	0 %	3,1 %
Source: Sondage auprès des entraîneurs, 2015. Remarque: Les chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent peut-être pas à 100 %.				

Toutefois, 17 % des organismes de sport interrogés (n=10) n'étaient pas d'accord avec l'énoncé selon lequel le soutien financier fourni à chaque niveau de brevet par le PAA est efficace et juste pour faire progresser les athlètes au sein du système d'octroi de brevets. Lorsqu'on leur a demandé la raison de leur désaccord, trois organismes sur dix ont déclaré que le soutien du PAA n'était pas suffisant, et que les fonds ne permettaient pas de combler les besoins des athlètes ou que le soutien financier était moins élevé que celui accordé aux athlètes de pays concurrents. Seuls 13 % des organismes de sport interrogés n'étaient pas d'accord avec l'énoncé selon lequel la structure et les critères du PAA sont efficaces et justes pour faire progresser les athlètes au sein du système d'octroi de brevets. Lorsqu'on leur a demandé la raison de leur désaccord, ils ont donné toutes sortes de réponses. Ainsi, un répondant a déclaré que le système était trop inflexible ou qu'il était trop axé sur les performances antérieures, tandis qu'un autre répondant a affirmé qu'il faudrait accorder plus d'attention au soutien et à l'amélioration du système de développement, car cela se traduirait par des performances plus constantes chez les athlètes.

Par ailleurs, 14 % des entraîneurs (n=18) qui ont participé à un sondage distinct n'étaient pas d'accord avec l'énoncé selon lequel la structure et les critères du PAA sont efficaces et justes pour faire progresser les athlètes au sein du système d'octroi de brevets. Lorsqu'on leur a

demandé la raison de leur désaccord, ils ont soulevé le manque d'uniformité des critères d'octroi des brevets (p. ex., les athlètes peuvent passer d'un brevet D à un brevet SR, mais ne peuvent revenir à un brevet D à une date ultérieure), le fait que les critères d'octroi des brevets semblent convenir davantage aux sports individuels qu'aux sports d'équipe et qu'il est difficile pour les athlètes en développement d'être admissibles au soutien financier.

Incidence d'ANP

D.1 Quelle est l'incidence des recommandations de financement d'ANP sur la performance des athlètes?

- Les recommandations de financement d'ANP semblent avoir une incidence positive sur la performance des athlètes aux Jeux olympiques et paralympiques, mais il est difficile de déterminer dans quelle mesure l'impact peut être seulement attribué aux recommandations de financement d'ANP, en partie du fait de la complexité du milieu sportif et du manque de données disponibles sur l'efficacité de la démarche ciblée.
    - SC a effectué récemment un examen distinct de l'efficacité de la démarche ciblée.
- Il est aussi encore trop tôt pour conclure à une incidence soutenue.
- À l'instar de la dernière évaluation, l'accent qui semble être mis sur les résultats immédiats à court terme au détriment du développement à long terme des athlètes de haut niveau demeure une source de préoccupation.
- SC a un rôle de chef de file à jouer pour assurer la conformité des divers intervenants de haut niveau. Il conviendrait aussi de préciser le rôle d'ANP par rapport aux autres rôles remplis par SC et le chevauchement perçu entre les rôles du COC et du CPC.

Incidence sur la performance

Comme il est souligné à la section sur les profils des programmes du présent rapport, ANP détermine, en collaboration avec les ONS, le COC et le CPC, les sports susceptibles de remporter des médailles lors de Jeux olympiques et paralympiques futurs. À cette fin, il faut passer en revue les disciplines, les équipes et les athlètes dans des sports donnés afin de faire des recommandations de financement. ANP surveille aussi la mise en œuvre des programmes ciblés de haut niveau des ONS et fournit des conseils techniques et du leadership.

D'après la dernière évaluation des programmes de financement du sport, en 2010, il semblait que le financement ciblant l'excellence avait eu une certaine incidence sur les sports d'hiver (Patrimoine canadien, 2011a, Évaluation des programmes de Sport Canada). Un examen d'ANP mené en 2013 a traité de la performance du Canada aux Jeux olympiques d'hiver de 2010 et aux Jeux olympiques et paralympiques d'été de 2012. Il est arrivé à la conclusion qu'ANP et le financement ciblé donnaient de bons résultats en général, en particulier pour les sports olympiques et paralympiques d'hiver, quoiqu'il faudrait plus de temps pour pouvoir en comprendre à fond les incidences.

- Si le Canada n'a pas atteint les objectifs d'ANP, soit de se classer premier en fait de médailles remportées aux Jeux d'hiver de 2010, les athlètes canadiens y ont récolté plus de

médailles (26) que lors de tout autre Jeux olympiques d'hiver, y compris le plus grand nombre de médailles d'or (14) remportées par un pays lors de tous les Jeux d'hiver précédents. Le Canada a atteint l'objectif d'ANP fixé pour les Jeux paralympiques de 2010, soit de se classer parmi les trois premières nations; il est arrivé troisième avec dix médailles d'or.

- Le Canada a raté de peu son objectif de se classer parmi les douze premiers aux Jeux olympiques d'été de 2012; il est arrivé 13e pour le nombre total de médailles, avec 18 médailles. Il n'a pas atteint son objectif aux Jeux paralympiques d'été de 2012, soit de se classer dans les huit premiers (selon le nombre de médailles d'or); il est arrivé au 20e rang.

En outre, Sport Canada est arrivé à la conclusion, dans son analyse des Jeux olympiques et paralympiques de 2012, que si la performance affichée par le Canada aux sports d'été était en deçà des attentes, la véritable incidence du financement ciblé ne serait pas connue avant les Jeux de 2016. L'aide financière a été versée de manière progressive, de sorte que le plein financement n'est mis en œuvre que depuis 2010-2011. De plus, Sport Canada a conclu que les sports d'été étaient sous-financés comparativement aux sports d'hiver. Une analyse semblable des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2014 a révélé une hausse constante du cumulatif depuis la création d'ANP.

- Le cumulatif de points obtenus aux Jeux olympiques s'est chiffré à 51 points en 2002 et à 85 points en 2014 (soit une baisse par rapport à 96, en 2010). Le Canada s'est classé au deuxième rang derrière la Russie pour le cumulatif enregistré aux Jeux olympiques de 2014 et au quatrième rang pour les médailles d'or. Il est à noter que, pour les sports d'hiver, le cumulatif s'est accru de manière soutenue depuis 1992.

- Aux Jeux paralympiques, le cumulatif de points a connu une hausse, passant de 47 points en 2002 à 69 en 2010, pour diminuer et s'établir à 48 en 2014, ce qui a placé le Canada au quatrième rang pour le cumulatif de points et au troisième rang pour les médailles d'or.

ANP classe les sports dans trois catégories, ce qui lui permet de déterminer les priorités de financement. L'analyse de SC a révélé que, à la lumière du nombre de médailles remportées, À nous le podium avait procédé à une excellente catégorisation des sports pour les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2014.

- Aux Jeux olympiques, tous les sports et toutes les disciplines de catégorie 1 ont remporté des médailles, jusqu'à concurrence de 72 % de toutes les médailles; trois sports de catégorie 2 sur cinq ont remporté une médaille, ce qui correspond à 12 % de toutes les médailles, et trois sports de catégorie 3 sur dix ont remporté une médaille, soit 16 % de toutes les médailles.

- Aux Jeux paralympiques, les trois sports de catégorie 1 et le sport de catégorie 2 ont remporté des médailles, mais 94 % des médailles ont été remportées dans les sports de catégorie 1.

Pour ce qui est des niveaux de financement, Sport Canada a également constaté que les recommandations faites par À nous le podium concernant les sports olympiques concordaient

avec les résultats: les cinq sports qui n'ont pas remporté de médailles se trouvaient dans les six derniers pour ce qui est du financement recommandé; les huit premiers sports financés ont tous gagné des médailles; et les trois premiers sports financés ont remporté plus de 50 % des médailles olympiques du Canada. SC a constaté que les performances des équipes canadiennes tant aux Jeux olympiques qu'aux Jeux paralympiques de 2014 à Sochi ont été les meilleures jamais enregistrées lors de Jeux tenus à l'étranger. Aux Jeux olympiques, il ne manquait au Canada qu'une seule médaille pour égaler sa performance de Vancouver et aux Jeux paralympiques, il a remporté trois médailles d'or de moins, mais il a quand même pu atteindre son objectif, soit de se classer au troisième rang. Pour ce qui est de l'atteinte de son objectif, les experts ne s'entendent pas tous, certains ayant exprimé une certaine déception à l'égard de la performance du Canada aux Jeux à Sochi.

Les six représentants d'ONS qui ont pris part aux études de cas dans le cadre de la présente évaluation ont tous affirmé que le financement ciblant l'excellence est important pour le succès de leurs athlètes; certains ont attribué les succès remportés récemment à ce financement en particulier. D'autres intervenants, de SC et de l'externe, ont convenu de l'importance du ciblage et du fait qu'ANP fournit l'expertise technique à cette fin. Si 56 % des entraîneurs qui ont répondu au sondage distinct étaient d'accord (tout à fait d'accord ou plutôt d'accord) avec l'énoncé selon lequel les recommandations en matière de financement d'ANP sont justes, produisent des résultats et témoignent d'une optimisation des ressources, ceux qui étaient en désaccord ont dit ce qui suit:

- ANP est axé sur les médailles et les athlètes qui sont déjà au sommet dans leur sport.
- L'approche actuelle qui consiste à cibler les athlètes de haut niveau purement à partir des résultats de compétitions n'assure pas la durabilité du système sportif canadien.
- ANP doit s'attacher à amener les sports non ciblés et les jeunes athlètes à un niveau où ils ont la possibilité de remporter des médailles.

Même si la plupart des experts consultés sont d'accord avec les organismes de sport et indiquent que ANP semble avoir une incidence, un grand nombre d'entre eux n'ont pas manqué de souligner le fait que la relation de cause à effet entre les recommandations de financement d'ANP et les performances n'a pas été clairement établie. Certains se demandent aussi si ces mêmes résultats auraient été possibles sans une initiative comme ANP. Le groupe des experts et certaines entrevues ont mis en lumière la corrélation positive apparente entre les programmes ciblant la performance et l'amélioration considérable des performances aux Jeux olympiques et paralympiques en Norvège, aux États-Unis, en Russie et au Canada, mais ont aussi soulevé l'effet qu'a la tenue de Jeux à domicile (« avantage du terrain ») dans chacun de ces cas, de même que d'autres facteurs possibles qui contribuent à ces améliorations.

Comme l'illustre la Figure 3, Sport Canada a constaté que les recommandations formulées par À nous le podium concernant les sports olympiques concordaient avec les résultats, à savoir: les cinq sports qui n'ont pas remporté de médailles se trouvaient dans les six derniers pour ce qui est du financement recommandé; les huit premiers sports financés ont tous gagné des médailles; et les trois premiers sports financés ont remporté plus de 50 % des médailles olympiques du Canada. En outre, le curling et le hockey ont remporté le maximum de médailles possibles, des médailles d'or dans tous les cas. Dans sa justification toutefois, Sport Canada a fait remarquer

que dans chaque Jeux olympiques, il y aura des anomalies, par exemple les trois médailles remportées en patinage artistique alors que ce sport a bénéficié d'un faible investissement par rapport aux autres sports ou l'investissement relativement élevé dans le ski alpin pour une médaille. Sport Canada estimait toutefois qu'il était aussi important de souligner que le Canada s'est classé quatrième et cinquième à quatre reprises en luge, ce qui aurait pu lui valoir une médaille dans chacun des cas. Il a aussi fait observer que les coûts associés aux divers sports olympiques d'hiver varient considérablement et que par conséquent, l'investissement requis pour remporter une médaille sera différent d'un sport à l'autre.

Figure 4: Ventilation du financement et médailles aux Jeux olympiques à Sochi

Jeux olympiques 2014 - financement et médailles				
Sport	Financement recommandé par ANP	Médailles à Sochi 2014	4e et 5e rang	du 4e au 8e rang
TOTAL	80,607,169	25	13	32
Patinage de vitesse	13,791,722	5	2	7
Ski acrobatique	10,325,580	7	2	5
Planche à neige	8,634,460	2	2	5
Ski alpin	7,199,433	1	0	0
Hockey	5,790,100	2		
Bobsleigh	5,732,150	1	0	2
Ski Cross	5,693,450	2	1	1
Curling	5,213,000	2		
Ski de fond	4,904,342	0	0	0
Skeleton	3,505,000	0	0	2
Luge	3,370,047	0	4	4
Patinage artistique	3,285,000	3	1	3
Biathlon	1,157,575	0	1	3
Saut à ski	620,250	0	0	0
Combiné nordique	0	0	0	0

Source: Sport Canada. 2014 Olympic/Paralympic Report, p. 20.

Figure 5: Ventilation du financement et médailles aux Jeux paralympiques à Sochi

Jeux paralympiques 2014 - financement et médailles

Sport	Financement recommandé par ANP	Médailles à Sochi 2014		4e et 5e rang	du 4e au 8e rang
Ski para-alpin	4,453,156	8		2	9
Ski para-nordique	2,110,500	6		3	9
Curling	1,788,000	1			
Hockey	1,538,000	1			
TOTAL	9,889,656	16		5	18

Source: Sport Canada. 2014 Olympic/Paralympic Report, p. 21.

La Figure 6 ci-après montre l'aide financière totale (y compris les trois programmes) fournie par Sport Canada à chacun des ONS selon le tableau des Jeux olympiques et paralympiques de 2014. À noter que pour le ski alpin, le ski de fond, le curling et le hockey, les montants englobent les disciplines olympiques et paralympiques. Au total, le gouvernement a investi près de 151 millions de dollars dans les sports olympiques et paralympiques d'hiver au cours de la période de quatre ans menant aux Jeux de Sochi. Sport Canada a conclu que les performances affichées par les équipes canadiennes lors de ces jeux ont été les meilleurs jamais enregistrées lors de Jeux tenus à l'étranger. Les sports de la catégorie 1 d'À nous le podium ont remporté la majorité des médailles aux Jeux olympiques et aux Jeux paralympiques. Selon Sport Canada, cela signifie que les investissements financiers sont effectués dans les sports qui sont le plus susceptibles d'afficher des performances dignes du podium, ce qui est le mandat d'À nous le podium. Toutefois, Sport Canada a fait observer que, à l'avenir, le Canada doit mettre l'accent sur l'obtention de plusieurs médailles dans les sports où il y a des possibilités en ce sens et a recommandé qu'une telle stratégie soit élaborée avec des partenaires.

Aucune autre source d'information ne corrobore cette analyse.

Figure 6: Financement total de Sport Canada selon l'ONS

Historique des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver					
Sport	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Total des quatre ans
Ski alpin	5,954,829	5,920,170	5,457,775	5,821,932	**23,154,705**
Biathlon	988,983	1,085,164	670,211	620,000	**3,364,358**
Bobsleigh/Luge/Skeleton	3,762,990	3,900,498	3,724,576	3,578,375	**14,966,439**
Ski de fond	2,939,393	3,053,407	2,701,586	2,855,622	**11,550,009**
Curling	3,437,598	3,491,407	3,636,600	3,488,487	**14,054,092**
Patinage artistique	2,378,298	2,890,593	4,480,587	2,141,505	**11,890,983**
Ski acrobatique	3,238,693	3,442,796	4,485,706	4,631,000	**15,798,195**
Hockey	4,378,438	4,468,296	5,062,371	5,152,751	**19,061,856**
Combiné nordique	7,933	3,867	0	0	**11,800**
Ski cross	208,409	216,113	213,103	239,896	**877,522**
Saut à ski	576	74,352	190,000	100,800	**365,728**
Planche à neige	3,063,018	3,519,269	4,581,424	4,063,789	**15,227,500**
Patinage de vitesse	5,075,588	5,487,932	5,690,584	4,210,404	**20,464,507**
TOTAL	**35,434,747**	**37,553,864**	**40,894,523**	**36,904,561**	**150,787,694**

Source: Sport Canada. 2014 Olympic/Paralympic Report, p. 22.

Enfin, l'approche ciblant l'excellence fait l'objet d'un examen mené par SC en marge de la présente évaluation. Cet examen permettra d'évaluer l'efficacité de l'approche ciblée d'ANP par rapport aux résultats sur le podium.

Perceptions relativement au rôle d'ANP

Un sondage mené auprès de la communauté sportive nationale dans le cadre de l'examen a souligné les perceptions positives que suscite ANP:

- Les conseils produits par ANP sont très bien reçus
- ANP est vu comme faisant partie intégrante du paysage du sport de haut niveau au Canada
- Les principales responsabilités d'ANP sont très importantes à l'obtention de médailles aux Jeux olympiques et paralympiques
- ANP « fait du bon travail » (pour ce qui est de cibler l'excellence)

Les intervenants interrogés dans le cadre de la présente évaluation étaient d'accord pour dire qu'ANP était un facteur clé du succès remporté par le Canada aux Jeux olympiques récents. Ils ont déclaré qu'ANP fournit de l'expertise et formule de précieuses recommandations. Ils ont toutefois formulé une préoccupation concernant l'approche suivie pour formuler ces recommandations, c'est-à-dire qu'ANP semble mettre l'accent sur les résultats et médailles à court terme (dans

l'immédiat) et pas assez sur le développement à long terme des athlètes de haut niveau. Cette préoccupation a été reprise par les entraîneurs sondés; les ONS ayant participé aux études de cas dans le cadre de la présente évaluation ont affirmé qu'il fallait mieux financer le développement de la prochaine génération d'athlètes. Ils ont fait une interprétation plus nuancée de la tendance suivie par la performance de leurs athlètes nationaux. Ainsi, certains ont soutenu que les critères et l'approche du financement ciblant l'excellence peuvent avoir une incidence négative sur la tendance à long terme de la performance de certains athlètes. Certains organismes de sport et experts ont aussi souligné le fait que, de par sa nature même, l'approche ciblée ne vise que certains sports et que, par conséquent, l'écart s'élargit entre les sports ciblés et les sports non ciblés, perpétuant du coup le statut de « non-bénéficiaire » des sports non ciblés.

L'examen d'ANP réalisé en 2013 révèle aussi une préoccupation concernant la nécessité de clarifier le rôle d'ANP par rapport aux autres rôles tenus par SC. Cette préoccupation a aussi été reprise dans l'étude de cas sur ANP menée dans le cadre de la présente évaluation. L'étude de cas et les entrevues auprès des informateurs clés ont aussi mis en lumière l'impression générale selon laquelle ANP est l'entité responsable de l'excellence dans les sports au Canada et, ainsi, le rôle de SC à cet égard est minimisé. Les données révèlent aussi que le mandat d'ANP se serait élargi ces dernières années et qu'il s'étend à la direction de la gouvernance et aux aspects opérationnels des organismes de sport, ce qui n'est pas bien accueilli par tous les intervenants, principalement les ONS. Il semblerait aussi y avoir un certain chevauchement entre le rôle du COC et du CPC pour ce qui est de cibler l'excellence (voir la section 5.2.1 concernant l'incidence possible du chevauchement sur la performance). L'étude de cas sur ANP laisse entendre qu'il n'y a pas de modalités de fonctionnement claires pour ANP, contrairement à d'autres programmes du gouvernement du Canada.

Tendance de la qualité et de l'accessibilité des programmes et services

B2.2. Dans quelle mesure l'aide financière fournie par le biais de Sport Canada contribue-t-elle à donner aux Canadiens accès à des programmes et services de sport de qualité?

Suivant la matrice d'évaluation, cette question visait des indicateurs de qualité dans trois domaines: entraînement (recrutement, formation et certification); le degré de satisfaction à l'égard des programmes et services fournis aux athlètes, y compris les CCM; et les données indiquant que le modèle DLTP/A est intégré aux programmes des ONS, OSM et OPS. La présente section contient les constatations tirées pour chacun de ces trois domaines.

Entraînement

En général, les intervenants voient d'un œil positif la transition qu'effectue le Programme national de certification des entraîneurs (PNCE) vers une approche fondée sur les compétences ainsi que les progrès réalisés en lien avec les principes du DLTP/A et d'ACSV.

Tant les ONS que les entraîneurs qui ont participé au sondage se sont dits insatisfaits du nombre de femmes qui souhaitent exercer le métier d'entraîneur à temps plein de même que du nombre d'entraîneurs qualifiés pour entraîner des athlètes ayant un handicap.

Si la même proportion d'organismes de sport et d'entraîneurs est insatisfaite du salaire des entraîneurs à temps partiel, les entraîneurs étaient plus nombreux à exprimer leur insatisfaction à

l'égard du salaire versé aux entraîneurs à temps plein de niveau national dans leur sport.

Les avis étaient partagés entre les deux groupes concernant leur degré de satisfaction à l'égard de leur capacité de maintenir en poste des entraîneurs à temps plein et à temps partiel grâce à l'aide financière de SC, de même qu'à l'égard de la capacité de leur organisme à assurer la formation et le perfectionnement des entraîneurs de haut niveau.

La transition du PNCE vers une approche fondée sur les compétences est encore considérée comme relativement nouvelle. Le tout dernier rapport de compilation sur les accords bilatéraux conclus entre le gouvernement fédéral et les provinces et territoires, préparé par SC pour l'exercice 2012-2013, contient de l'information sur la certification. L'organisme y précise que la grande majorité des activités des provinces et territoires en 2012-2013 étaient assurées par des personnes certifiées. En particulier, 85 % des activités ont été réalisées par des responsables certifiés du PNCE (67 %), par des responsables en éducation physique certifiés ((4 %) et par d'autres types de responsables certifiés (14 %) (Sport Canada, 2014a, p. 8-9).

Selon les études de cas sur les ONS, le nombre total d'entraîneurs inscrits auprès du PNCE a augmenté radicalement dans certains sports au cours de la période allant de 2010 à 2015, à savoir le soccer, l'aviron, le patinage artistique et le ski de fond, et la certification se déroule bien dans ces sports. Plusieurs des représentants des ONS voient d'un œil positif le soutien du PSS et de l'Association canadienne des entraîneurs pour ce qui est de l'adaptation à l'approche fondée sur les compétences du PNCE, de l'amélioration de l'éducation et de la formation des entraîneurs et du perfectionnement des compétences des entraîneurs que cela a entraîné. Un informateur clé des provinces et territoires a déclaré que, si la certification offerte par le PNCE repose sur un bon modèle, les coûts de la formation et de la certification sont assumés par les entraîneurs, lesquels les évaluent à 8 000 ou 10 000 dollars (entraîneurs provinciaux et territoriaux). Toutefois, certaines études de cas sur les ONS révèlent que les provinces et territoires versent des fonds à cette fin. L'évaluation n'a pas recueilli d'autres données sur ce point en particulier.

Les sondages menés auprès des ONS et des entraîneurs font état de leurs niveaux de satisfaction respectifs concernant un certain nombre d'aspects de l'entraînement au Canada, y compris le nombre d'entraîneurs et leurs salaires, ainsi que la capacité des organismes de sport de recruter, de former et de conserver en poste des entraîneurs qualifiés. Les avis étaient plutôt partagés entre ces deux groupes concernant la plupart de ces aspects:

- 61 % des ONS et 56 % des entraîneurs sont très ou plutôt insatisfaits du nombre d'entraîneuses intéressées à exercer leurs fonctions à temps plein.

- Le tiers environ des ONS et des entraîneurs sont très ou plutôt insatisfaits du nombre d'entraîneurs qualifiés pour travailler avec des athlètes ayant un handicap, tandis que de 22 à 29 % d'entre eux ont déclaré ne pas connaître les chiffres.

- Plus de la moitié des ONS (54 %) et des entraîneurs (55 %) interrogés sont très ou plutôt insatisfaits du niveau de rémunération offert aux entraîneurs à temps partiel à l'échelle nationale dans leur sport. Si 49 % des entraîneurs sont insatisfaits de la rémunération offerte aux entraîneurs à temps plein à l'échelle nationale dans leur sport, seuls 27 % des ONS se disent insatisfaits à cet égard.

- Plus de la moitié des ONS (56 %) se disent très ou plutôt insatisfaits de leur capacité à recruter et à maintenir en poste des entraîneurs de haut niveau qualifiés. Par contre, seuls 27 % des entraîneurs ont déclaré être satisfaits de la capacité de leur sport ou organisme de recruter et de maintenir en poste des entraîneurs de sexe masculin et encore moins l'étaient (19 %) pour ce qui est de recruter et de maintenir en poste des entraîneuses de haut niveau bien qualifiées.

- Les avis étaient partagés chez les ONS concernant le niveau de satisfaction à l'égard de leur capacité à maintenir en poste des entraîneurs à temps plein et à temps partiel au moyen du financement reçu par l'entremise de SC, et les entraîneurs interrogés étaient encore plus pessimistes à ce sujet.

    - Un pourcentage un peu plus élevé d'ONS (37 %) a déclaré être très ou plutôt satisfaits de leur capacité à maintenir en poste des entraîneurs à temps partiel, comparativement à 35 % d'entre eux qui ont affirmé être très ou plutôt insatisfaits à cet égard. Ce pourcentage s'élevait à seulement 16 % dans le cas des entraîneurs interrogés qui se sont dits satisfaits.

    - Environ la moitié des ONS sont très ou plutôt satisfaits de leur capacité à maintenir en poste des entraîneurs à temps plein, tandis que 32 % sont très ou plutôt insatisfaits. Ce pourcentage s'élevait à 48 % dans le cas des entraîneurs interrogés qui se sont dits insatisfaits.

- Les ONS et les entraîneurs interrogés ne partageaient pas le même avis concernant leur satisfaction à l'égard de la capacité de leur organisme à offrir de la formation et des possibilités de perfectionnement aux entraîneurs de haut niveau.

    - 56 % des ONS étaient satisfaits contre 41 % qui ne l'étaient pas

    - 35 % des entraîneurs étaient satisfaits et 41 % étaient insatisfaits de la capacité à offrir de la formation et des possibilités de perfectionnement aux entraîneurs de sexe masculin; 33 % des entraîneurs étaient satisfaits et 44 % étaient insatisfaits de la capacité à offrir de la formation et des possibilités de perfectionnement aux entraîneuses.

En ce qui concerne ce dernier point, certaines des études de cas sur les ONS font état de la difficulté à offrir de la formation et des possibilités de perfectionnement aux entraîneurs de haut niveau et à les maintenir en poste en raison du défi que pose l'obtention des fonds nécessaires pour leur permettre d'acquérir de l'expérience à l'étranger. Selon des experts, une aide financière encouragerait davantage la formation et le perfectionnement des entraîneurs, ce qui aurait en théorie une incidence positive sur la performance des athlètes.

Satisfaction à l'égard des programmes et services destinés aux athlètes
Les organismes de sport sont plus positifs que les athlètes et les entraîneurs concernant la disponibilité de programmes et de services de qualité pour les athlètes.

De 2009 à 2014, il y a eu une légère diminution, selon tous les indicateurs de mesure, du degré de satisfaction des athlètes à l'égard du caractère adéquat du soutien dont ils bénéficient (entraînement, compétitions, installations, soins médicaux et fonds) dans le cadre de leurs aspirations aux Jeux olympiques et paralympiques et aux Championnats du monde senior.

La plupart des organismes de sport interrogés ont déclaré que l'aide financière de SC contribuait dans une certaine mesure ou dans une grande mesure à donner aux athlètes de haut niveau accès à des programmes et services de qualité. Ces organismes sont toutefois d'avis que la qualité de ces programmes et services varie selon le CCM.

D'une manière générale, les entraîneurs ont insisté davantage que les athlètes sur la nécessité d'améliorer les services liés aux sciences du sport fournis par les CCM.

L'Étude de la situation de l'athlète de haut niveau de 2014 a permis de tirer les constatations suivantes concernant l'utilisation des services des CCM par les athlètes canadiens et la satisfaction de ceux-ci à l'égard des services offerts:

- Plus de la moitié des répondants (56 %) ont suggéré qu'un ou que plusieurs services liés aux sciences du sport ont besoin d'être améliorés, les domaines les plus souvent mentionnés étant la psychologie du sport (24 %) et la nutrition (24 %). En règle générale, les entraîneurs étaient plus enclins à déclarer qu'il fallait procéder à une amélioration à l'échelle des services liés aux sciences du sport. Par exemple, près de la moitié (41 %) d'entre eux ont déclaré qu'il fallait améliorer les services en matière de psychologie du sport (EKOS Research Associates Inc., 2015, p. 24-25). Au sujet des services de médecine sportive à améliorer, les domaines les plus souvent mentionnés étaient les suivants: massage (26 %), physiothérapie (17 %) et conseils et traitement par un médecin du sport (16 %). Environ trois répondants sur dix ont déclaré qu'aucune amélioration ne s'imposait (31 %) ou qu'ils n'étaient pas certains (27 %) (EKOS Research Associates Inc., 2015, p. 27).

- La moitié environ des répondants (53 %) ont pu se prévaloir auprès de leur CCM de tous les services liés aux sciences du sport et à la médecine sportive dont ils ont eu besoin au cours des douze mois précédents, tandis que plus de trois répondants sur dix (31 %) ont déclaré ne pas y avoir eu accès ou ne pas s'en être prévalus (EKOS Research Associates Inc., 2015, p. 21-22).

Les sondages de la situation de l'athlète de haut niveau de 2009 et de 2014 révèlent aussi différents niveaux de satisfaction à l'égard du caractère adéquat du soutien (entraînement, compétitions, installations, soins médicaux et fonds) dont bénéficient les athlètes dans le cadre de leurs aspirations aux Jeux olympiques et paralympiques et aux Championnats du monde senior.

- Dans l'ensemble, la satisfaction des athlètes à l'égard de ces formes de soutien a diminué légèrement selon l'ensemble des indicateurs de mesures, de 2009 à 2014. L'Étude de la situation de l'athlète de haut niveau de 2014 a permis de constater que les athlètes étaient « relativement satisfaits » de la qualité et du volume d'entraînement (deux athlètes sur trois considèrent ces éléments comme très adéquats).

- En revanche, seul un répondant sur quatre a qualifié l'aide financière comme étant très adéquate. Les services de médecine sportive, le nombre de compétitions et l'accès à des installations de grande qualité ont aussi été cotés relativement peu favorablement, seuls 44, 52 et 54 % des répondants considéraient ces éléments comme très adéquats (EKOS Research Associates Inc., 2015, p. 19-20).

Les représentants des organismes et les entraîneurs qui ont participé au sondage devaient évaluer la contribution générale de SC pour ce qui est de permettre aux athlètes de haut niveau d'avoir accès à des programmes et services de qualité et ils ont été positifs dans leur évaluation. Comme le démontre le Tableau 31, la grande majorité — 80 % des organismes de sport et 70 % des entraîneurs — ont déclaré que le financement de SC a contribué dans une grande mesure ou dans une certaine mesure à ce résultat.

Tableau 31: Réponse des organismes de sport et des entraîneurs
Q22. Dans quelle mesure le financement reçu dans le cadre des programmes de Sport Canada permet-il aux athlètes de haut niveau d'avoir accès à des programmes et services de qualité?

	Organismes de sport		Entraîneurs	
	(n=60)	%	(n=129)	%
Pas du tout	3	5 %	1	1 %
Dans une faible mesure	4	7 %	22	18 %
Dans une certaine mesure	19	32 %	50	40 %
Dans une grande mesure	29	48 %	38	30 %
Ne sais pas	3	5 %	14	11 %
Sans réponse	2	3 %	-	

Au total, 69 % des organismes de sport interrogés ont aussi expliqué leur évaluation. Les réponses les plus courantes comportaient les éléments suivants:

- Le soutien[6] de SC et d'ANP donne accès aux meilleures installations d'entraînement de même qu'à des services de médecine sportive, de services du sport et de spécialistes (11 %).
- Il faut plus de financement (6 %).
- La qualité des programmes et services varie selon le CCM et l'Institut canadien du sport (6 %).

Au total, 34 % des entraîneurs interrogés ont aussi expliqué leur évaluation. Ils ont précisé que, dans certains cas, le CCM est trop loin pour que les athlètes puissent profiter de ses services et certains d'entre eux ont souligné que l'accès est plus facile dans les grands centres urbains. Plusieurs d'entre eux ont aussi expliqué que le financement est insuffisant, ce qui fait que l'accès aux services des CCM est partiel et qu'il n'y a pas assez de brevets octroyés aux athlètes, ce qui leur donnerait accès aux CCM. Plus positifs, certains entraîneurs ont affirmé que s'il y a une masse critique suffisante d'athlètes brevetés, l'accès aux programmes et services devient plus facile. D'autres ont déclaré que leur sport n'était pas désigné comme sport à services complets, ce qui fait que l'accès aux services pose d'importants défis.

[6] À nous le podium fournit des recommandations, et non du soutien, et fait partie de Sport Canada, mais les répondants ont exprimé leurs points de vue en disant que Sport Canada ou À nous le podium « fournit du soutien ».

Même si plusieurs organismes et entraîneurs ont souligné l'accès restreint aux services fournis par les CCM (ci-dessus), les OSM et les ONS interrogés ont dans l'ensemble une opinion positive des programmes et des services qui y sont offerts. Parmi les OSM et les ONS ayant déclaré travailler auprès d'athlètes qui se prévalent des services des CCM, la totalité des OSM et 71 % des ONS estiment dans une grande mesure ou dans une certaine mesure que ces athlètes reçoivent des programmes et des services de qualité des CCM; 80 % des entraîneurs ont en dit autant.

Progrès de l'intégration du modèle de DLTP/A: le continuum de la participation à l'excellence

Selon divers intervenants, il y a des indicateurs de progrès sur le plan de l'intégration du modèle de DLTP/A, et ce, surtout à l'échelle des ONS, des OSM, des OPS et des OTP, mais moins à l'échelle communautaire. Toutefois, un examen des progrès réalisés par SC porte à croire que les progrès accomplis en vue de l'intégration du DLTP/A sont loin d'être évidents à l'échelle organisationnelle, et il persiste des défis sur le plan de la sensibilisation, de la résistance, de la capacité et de la priorisation.

Si les informateurs clés ayant participé à la présente évaluation ont souligné que les programmes d'entraînement sont harmonisés aux principes du DLTP/A et d'ACSV, une petite étude distincte menée auprès de certains entraîneurs a révélé que des obstacles considérables persistent en ce qui a trait à leur adoption et à leur mise en œuvre, notamment le manque de connaissances, de formation et d'outils.

Certaines des différences constatées dans les points de vue concernant ces deux domaines pourraient être attribuables aux diverses interprétations que font les intervenants de l'harmonisation, de la mise en œuvre, de l'intégration et du progrès.

La majorité des informateurs clés ont déclaré que les ONS, les OSM et les OPS ont fait de bons progrès en vue de la mise en œuvre de leurs modèles de DLTP/A et d'ACSV et de l'harmonisation de leurs programmes aux modèles ces dernières années. La quasi-totalité des ONS qui ont répondu au sondage mené auprès des organismes de sport ont déclaré que leur modèle de DLTP/A avait été mis en œuvre dans une grande mesure ou dans une certaine mesure à l'échelle nationale (96 %) et à l'échelle provinciale et territoriale (90 %). Beaucoup moins d'ONS (61 %) ont affirmé avoir mis en œuvre leur modèle de DLTP/A dans une grande mesure ou dans une certaine mesure à l'échelle locale et communautaire. Même si le sondage révèle un taux élevé de mise en œuvre, les études de cas menées auprès des ONS font état des défis que pose la mise en œuvre du modèle de DLTP/A du fait de l'absence de soutien supplémentaire de la part du gouvernement pour les activités de mise en œuvre.

Le dernier rapport de compilation des données sur les accords bilatéraux entre le gouvernement fédéral et les provinces et territoires pour l'exercice 2013-2014 révèle que le modèle de DLTP/A est intégré aux programmes à l'échelle des OPS[7].

- Sur les 478 activités menées à bien au total, 225 correspondent à l'objectif qui vise à « renforcer le savoir-faire physique en favorisant le développement des habiletés motrices et

[7] Les rapports sur les accords bilatéraux n'étaient pas disponibles pour les autres exercices au moment de la préparation du présent rapport d'évaluation.

sportives fondamentales chez les enfants et les jeunes ». Elles se répartissent selon les quatre stades du DLTP/A: enfant actif (24 activités), s'amuser grâce au sport (93 activités), apprendre à s'entraîner (45 activités) et savoir-faire physique général (50 activités) (Sport Canada, 2014a, p. 5, et corrections du rapport final d'analyse des données fédérales, provinciales et territoriales de 2012-2013 de Sport Canada). Les provinces et territoires n'ont pas tous assorti leurs activités d'un stade du DLTP/A.

- Sur ces 478 activités, 253 correspondent à l'objectif qui vise à « permettre à des personnes faisant partie de groupes sous-représentés ou marginalisés de participer activement à un sport, que ce soit à titre d'athlètes, d'entraîneurs, d'officiels ou de bénévoles ». Elles se répartissent selon les stades suivants du DLTP/A: enfant actif (10 activités), s'amuser grâce au sport (97 activités), apprendre à s'entraîner (26 activités), formation des entraîneurs (26 activités), formation des officiels (1 activité), formation en leadership (19 activités), athlètes — savoir-faire physique (11 activités), athlète — s'entraîner à la compétition (8 activités), athlète — vie active (40 activités), et activités non déclarées (15) (Sport Canada, 2014a, p. 5-6, et corrections du rapport final d'analyse des données fédérales, provinciales et territoriales de 2012-2013 de Sport Canada).

De plus, des informateurs clés ont mentionné des progrès dans un certain nombre de domaines et ce, aux trois niveaux, dont les suivants:

- élaboration de plans de mise en œuvre du DLTP/A et d'ACSV par les OPS;
- intégration des aspects liés au savoir-faire physique du DLTP/A et d'ACSV aux projets des accords bilatéraux;
- collaboration accrue entre les OPS et les ONS concernant le DLTP/A et ACSV;
- harmonisation des programmes et activités liés au sport à l'échelle communautaire et locale avec les aspects liés au savoir-faire physique et aux activités pour s'amuser grâce au sport du DLTP/A et d'ACSV;
- création de comités provinciaux ACSV;
- harmonisation avec le modèle de DLTP/A comme exigence de financement.
    - par exemple, les demandes de financement exigeant des organismes qu'ils désignent le domaine du DLTP/A dont traite leur programme ou initiative et le Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport exigeant des ONS qu'ils se dotent d'un modèle de DLTP/A

À la lumière de l'exercice de bilan mené par SC en 2015 (Patrimoine canadien, 2015), les progrès réalisés en vue de l'intégration du modèle de DLTP/A sont loin d'être clairs à l'échelle organisationnelle. Le rapport fait remarquer qu'« il est difficile de juger avec précision des progrès du modèle de DLTP/A à l'échelle du système étant donné le peu de mesures précises disponibles ». Les auteurs précisent toutefois que « les résultats de l'exercice portent à croire que des progrès ont été faits quant à la mise en œuvre et à l'intégration du modèle de DLTP/A mais à divers degrés de réussite selon le domaine. Les activités semblent se dérouler çà et là plutôt qu'à l'échelle des systèmes, et souvent de manière superficielle, plutôt qu'intégrée ». Dans son

évaluation des progrès, SC souligne que « les défis demeurent, notamment la sensibilisation, la résistance, la capacité et la priorisation… Ces défis sont présents à l'interne comme à l'externe ». Le rapport met aussi en lumière un résultat non visé, celui de la création d'un modèle de DLTP/A propre au sport, soit que « l'harmonisation verticale de modèles propres au sport pourrait avoir un effet nuisible sur la mise en œuvre et l'intégration à l'échelle du Canada du modèle de DLTP/A ».

Certaines des différences entre les opinions formulées par les intervenants et les conclusions tirées du bilan pourraient être attribuables aux interprétations différentes des termes « mise en œuvre », « intégration » et « progrès » par les intervenants.

Concernant une question connexe, les informateurs clés ont aussi souligné l'harmonisation des programmes d'entraînement avec le modèle de DLTP/A et ACSV:

- Presque tous les ONS interrogés ont déclaré que leurs programmes d'entraînement sont harmonisés dans une grande mesure ou dans une certaine mesure avec leur modèle de DLTP/A, à chacune des échelles.

- Au total, 81 % des entraîneurs interrogés ont signalé une harmonisation à l'échelle nationale, 73 %, une harmonisation, à l'échelle provinciale et territoriale et 57 %, à l'échelle communautaire.

Cependant, une étude qualitative externe traitant expressément de l'adoption (n=14) et de la mise en œuvre (n=10) par les entraîneurs du modèle de DLTP/A de Sport Canada en 2015 soulève des obstacles précis à l'adoption et à la mise en œuvre du modèle. Les quatre principaux obstacles à l'adoption sont les suivants:

- Manque de connaissances et de formation concernant le modèle de DLTP/A;

- Pénurie d'entraîneurs compétents;

- Caractère inadéquat des structures liées à la culture du milieu sport et des structures organisationnelles; et

- Accent mis sur les résultats (performance) (Beaudoin et al. 2015, p.10).

Encore une fois, la divergence de points de vue pourrait être attribuable à l'interprétation différente qui est faite des termes « harmonisation » et « mise en œuvre ».

Plusieurs entraîneurs qui ont participé à l'étude externe ont souligné comment le manque de connaissances et de formation concernant le modèle de DLTP/A en ralentit l'adoption (Beaudoin et al, 2015, p. 7-8). En général, les entraîneurs estimaient qu'il n'y avait pas de soutien pour les aider à en apprendre davantage au sujet du modèle de DLTP/A, que les cours de formation des entraîneurs au sujet du modèle prenaient trop de temps et qu'ils devaient composer avec un manque de recherche fondée sur des éléments probants au sujet du modèle (Beaudoin et al., 2015, p. 11).

Le rapport traite aussi de la manière dont le modèle de DLTP/A suit une approche à long terme pour favoriser la croissance et le développement des jeunes athlètes, tandis que les structures

organisationnelles du sport les encouragent à se mettre tôt à la compétition, ce qui se traduit souvent par une surspécialisation (Beaudoin et al., 2015, p.10). Les entraîneurs qui ont participé à l'étude ont aussi fait remarquer qu'il leur revient « de bien décrire le modèle aux parents pour obtenir leur adhésion » et « de les amener à relaxer au sujet du développement de leur enfant dans le sport » (Beaudoin et al., 2015, p. 11); or, l'étude a aussi permis de constater qu'au nombre des principaux obstacles à la mise en œuvre du modèle, il y a une manque d'information et de compréhension des divers stades, ainsi qu'un manque d'outils pour mettre le modèle en œuvre et pour mesurer la croissance et le développement de chaque athlète (Beaudoin et al., 2015, p. 11). Cette étude conclut que même si des progrès sont accomplis, les entraîneurs « réinventent » souvent le modèle ou n'en mettent en œuvre que certains aspects (Beaudoin et al. 2015, p. 15).

Évolution du soutien des valeurs et des principes éthiques du Canada

B1.3. Dans quelles mesures les intérêts, les valeurs et les principes éthiques du Canada sont-ils soutenus au pays et à l'étranger?

La promotion des intérêts, des valeurs et des principes éthiques du Canada se poursuit, au pays et à l'étranger. Alors que le dopage reste un enjeu constant, il importe de continuer de déployer des efforts auprès des intervenants à l'échelle nationale et internationale. À cette fin, SC doit:

- assurer un soutien continu aux travaux du Centre canadien pour l'éthique dans le sport en vue de l'éducation, du contrôle antidopage, de la gestion des résultats, de la tenue d'enquêtes et de la capacité en laboratoire et de recherche; et

- conserver son influence sur la scène internationale par le truchement de son engagement dans le mouvement antidopage international, et notamment soutenir l'Agence mondiale antidopage, l'Entente antidopage internationale et la *Convention internationale contre le dopage dans le sport* de l'UNESCO.

L'évaluation a aussi mis en lumière un certain nombre d'exemples d'initiatives et programmes nationaux soutenus par SC qui se rapportent aux enjeux en matière de sport éthique, notamment l'élaboration de codes de conduite et de mécanismes de résolution de différends, les politiques sur la violence et le harcèlement, l'éducation concernant l'homophobie, la prévention des commotions cérébrales et d'autres enjeux liés à la sécurité.

Si plus de la moitié des entraîneurs interrogés sont d'avis qu'il n'y a pas d'enjeux éthiques dans leur sport, certains ont ajouté que, outre le dopage, la violence psychologique, l'abus, le harcèlement, la violence physique et la tricherie sont présents dans leur sport dans une certaine mesure.

Antidopage

La première politique nationale antidopage a été publiée en 1983 (*L'usage de drogues et le contrôle du dopage dans le sport*, 1983) à la suite de cas de dopage chez des athlètes canadiens aux Jeux panaméricains au Venezuela, et l'engagement du pays à cet égard a pris de l'ampleur et a été renouvelé à maintes reprises depuis, comme en témoignent la *Stratégie canadienne sur l'éthique dans le sport: Énoncé de politique* (2002), élaborée et adoptée par les ministres fédéral,

provinciaux et territoriaux, et la *Politique canadienne contre le dopage dans le sport (2004)*, plus ciblée. Ces deux documents ont été mis à jour, en 2010 et en 2011 respectivement.

Le dopage est considéré moins omniprésent que dans le passé, mais il reste source de préoccupation au Canada et à l'étranger, et il convient de rester vigilant grâce aux contrôles, à l'éducation et aux enquêtes. Le Canada soumet régulièrement les athlètes de haut niveau à des tests de dépistage des drogues. À cette fin, Sport Canada soutient les travaux du Centre canadien pour l'éthique dans le sport dans les domaines de l'éducation, du contrôle antidopage, de la gestion des résultats, des enquêtes et de la capacité en laboratoire et de recherche. Au total, 88 % des organismes de sport qui ont pris part au sondage ont déclaré que les programmes de financement de Sport Canada ont contribué dans une certaine mesure ou dans une grande mesure à créer un environnement sportif à l'abri des drogues au Canada. Néanmoins, 46 % des entraîneurs interrogés dans l'étude distincte estiment que le dopage est bel et bien présent dans leur sport (dans une faible mesure, dans une certaine mesure ou dans une grande mesure); seuls 11 % d'entre eux sont d'avis qu'il est présent dans une grande mesure.

Des documents stratégiques soulignent l'importance du contexte international sur le plan de l'antidopage, à savoir « l'évolution de la lutte mondiale contre le dopage dans le sport » depuis les années 1980 (Gouvernement of Canada, 2011, p. 2). Ils mettent aussi en évidence l'engagement pris par le Canada dans cette lutte: « Le Canada a signé et ratifié la *Convention contre le dopage* du Conseil de l'Europe en 1996 et est État partie de la *Convention internationale de l'UNESCO contre le dopage dans le sport* depuis 2005 » et « le siège de l'Agence mondiale antidopage (AMA) se trouve en sol canadien – plus précisément à Montréal – depuis sa création en 2002 » (Patrimoine canadien, 2011b, p. 2). Le Programme canadien antidopage fait l'objet d'un examen périodique de sorte qu'il puisse continuer de traiter des enjeux nouveaux et actuels au pays et à l'étranger et demeure harmonisé au Code de l'AMA. De plus, en sa qualité d'État partie à la *Convention*, le Canada participe à une conférence tous les deux ans où ses progrès sont surveillés et évalués par rapport à ses engagements en matière d'antidopage tout comme les autres États parties. Par le biais de la *Convention* de l'UNESCO, le Canada participe aussi à l'Entente antidopage internationale, qui se veut un mécanisme de mise en commun des perspectives sur les enjeux stratégiques clés et les pratiques exemplaires au sein des nations qui jouent un rôle de chef de file dans la lutte contre le dopage.

Selon des informateurs clés, depuis 2015, Sport Canada continue d'exercer une influence sur la scène internationale grâce à ses travaux de lutte contre le dopage et à ses travaux auprès de l'AMA. En outre, 62 % des organismes de sport interrogés ont affirmé que les programmes de financement du sport ont contribué à promouvoir dans une grande mesure ou dans une certaine mesure la position prise par le Canada dans la lutte contre le dopage dans les autres pays.

Autres questions liées à l'éthique dans le sport

Le sondage mené auprès des entraîneurs révèle que plus de la moitié d'entre eux croient qu'il n'y a pas de questions éthiques dans leur sport, mais il signale par contre la présence d'autres questions liées à l'éthique dans le sport (dans une faible mesure, dans une certaine mesure ou dans une grande mesure), en plus du dopage:

- Violence psychologique (61 % des entraîneurs interrogés);
- Abus et harcèlement (58 %);
- Tricherie (autre que le dopage) (48 %);

- Violence physique (35 %);
- Dopage (46 %).

Les répondants ont fait savoir que les meilleures approches à adopter pour aborder les questions éthiques sont l'amélioration des ressources et outils éducatifs (80 % des répondants) et l'augmentation de la sensibilisation (79 %).

Les entrevues menées auprès des informateurs clés ont révélé des préoccupations semblables, ajoutant les paris et matchs arrangés sous le thème de la tricherie, et les commotions cérébrales et autres graves questions de sécurité sous le thème de la violence physique.

Sur le plan des efforts de SC, celui-ci a intégré des exigences pour que les ONS et les OSM se dotent de mécanismes internes de règlement des différends, soutiennent les travaux du Centre des règlements des différends sportifs du Canada et adoptent des politiques en matière de discrimination, de harcèlement et d'abus, d'éducation des entraîneurs et des codes de conduite (Patrimoine canadien, 2011b, 2013a, p. 19).

Les informateurs clés ont aussi mentionné un certain nombre d'exemples d'initiatives et de programmes récents, soutenus par Sport Canada, qui visent à régler plusieurs autres enjeux liés à l'éthique dans le sport:

- Un comité fédéral-provincial-territorial a été créé pour régler les enjeux liés aux commotions cérébrales et aux blessures sportives en donnant des conseils sur l'élaboration de protocoles et de pratiques exemplaires.

- L'Association canadienne des entraîneurs et le Centre canadien pour l'éthique dans le sport, tous deux financés par SC, ont organisé des ateliers et des séminaires sur l'abus et le harcèlement dans le sport.

- L'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique a lancé des initiatives pour aborder l'homophobie dans le sport.

Les représentants provinciaux et territoriaux ont aussi parlé des manières dont les accords bilatéraux ont contribué à la promotion des valeurs et de l'éthique du Canada au pays:

- Veiller à ce que les organismes disposent de codes de conduite, fassent la promotion de l'équité dans le sport en se dotant d'un processus transparent d'appel et de règlement des différends et en soutenant un meilleur accès aux possibilités chez les groupes sous-représentés (p. ex., le Indigenous Sport and Recreation Circle, le BC Urban Native Youth et More Sport).

- Soutenir les programmes qui visent à développer le leadership dans le sport et qui intègrent des composantes éthiques à la formation des entraîneurs.

De plus, la grande majorité des organismes de sport qui ont pris part au sondage ont une opinion positive du rôle que jouent les programmes de financement du sport pour faire progresser les intérêts, les valeurs et les codes d'éthique canadiens, notamment en contribuant à la promotion d'un milieu du sport inclusif au Canada (92 %); en assurant un milieu du sport au Canada qui

soit respectueux et sans harcèlement ni abus (87 %); et en faisant la promotion des valeurs que sont l'esprit sportif et le respect dans les programmes de sport destinés aux enfants et aux jeunes (85 %).

Autres mécanismes de promotion des valeurs à l'étranger

Le Canada a aussi conclu des protocoles d'entente, la plupart aux fins du développement du sport et de la collaboration contre le dopage, avec d'autres pays; neuf de ces protocoles, en vigueur au moment de la présente évaluation, ont été conclus avec les pays suivants: Brésil, Pérou, Mexique, El Salvador, Cuba, Chine, France, Afrique du Sud et Russie. Tout récemment, le Canada a entamé des pourparlers avec l'Australie et Haïti en vue de la conclusion de protocoles d'entente (Patrimoine canadien, n.d.). Cependant, sept des protocoles sont arrivés à échéance et n'ont pas été renouvelés. D'après les représentants de SC, cette situation s'explique par le changement de priorités du gouvernement de l'époque de même que par la réaffectation des ressources. Il en est résulté, selon eux, une diminution de l'influence et de la participation de SC dans les activités associées au sport sur la scène internationale.

Par contre, la grande majorité des organismes de sport ayant pris part au sondage ont une opinion positive du rôle que jouent les programmes de financement du sport pour contribuer à donner aux athlètes des occasions de promouvoir les valeurs canadiennes dans les autres pays (80 %) de même qu'aux organismes de sport (76 %) de faire de même.

Tendance et incidence du soutien direct aux athlètes

Subsistance et entraînement

B2.3. Dans quelle mesure les athlètes canadiens disposent-ils des ressources financières nécessaires pour atteindre des niveaux supérieurs de performance athlétique?

Dans l'ensemble, les sources de données portent à croire que les obstacles financiers ont diminué au cours de la période d'évaluation, mais selon la dernière évaluation, les athlètes demeurent en grande partie dépendants du soutien direct du PAA pour assumer leurs frais de subsistance et d'entraînement.

Cependant, tout comme dans l'évaluation précédente, de nombreux intervenants différents ont suggéré que la formule de financement utilisée pour calculer l'aide fournie par le PAA pourrait être améliorée, principalement pour mieux tenir compte des frais actuels de subsistance et d'entraînement, des différences d'un endroit à l'autre et des coûts spécifiques au sport.

De plus, à l'instar de l'évaluation précédente, certains répondants ont proposé un examen des ressources pour déterminer le soutien direct aux athlètes, comme le font d'autres pays, mais une telle approche présente de sérieux inconvénients.

Les études de la situation de l'athlète de haut niveau de 2004, de 2009 et de 2014 sont la principale source d'information sur les ressources financières permettant aux athlètes d'atteindre des niveaux supérieurs de performance. Selon l'Étude de 2014, la perception selon laquelle l'argent constitue un important obstacle a continué de diminuer considérablement pour ce qui est des compétitions nationales (de 18 % en 2009 à 7 % en 2014), des services d'entraînement (de

10 % en 2009 à 8 % en 2014), des installations d'entraînement (de 12 % en 2009 à 9 % en 2014) et de l'équipement (de 15 % en 2009 à 12 % en 2014). En revanche, le pourcentage s'est légèrement accru pour les services de médecine sportive (de 14 % en 2009 à 17 % en 2014), l'alimentation adéquate (de 12 % en 2009 à 15 % en 2014) et le logement adéquat (de 11 % en 2009 à 12 % en 2014). Les compétitions à l'étranger posent l'obstacle financier le plus important: en 2014, 21 % des athlètes et 52 % des entraîneurs ont déclaré qu'elles constituent un obstacle dans une grande mesure (EKOS Research Associates Inc., 2015, p. 37). Selon la Division de l'excellence sportive de SC, la comparaison des « sports ciblés » et de l'ensemble des sports révèle un degré de satisfaction plus élevé chez les athlètes qui pratiquent des « sports ciblés ».

Tableau 32: Étude de la situation des athlètes de haut niveau, pourcentage de répondants qui considèrent que l'argent est un obstacle à l'accès aux ressources dans une grande mesure

Ressource	% des répondants en 2014	% des répondants en 2009	% des répondants en 2004
Compétitions internationales	21 %	-	-
Services de médecine sportive	17 %	14 %	-
Alimentation adéquate	15 %	12 %	21 %
Équipement	12 %	15 %	-
Logement adéquat	12 %	11 %	20 %
Installations d'entraînement	9 %	12 %	21 %
Services d'un entraîneur	8 %	10 %	14 %
Compétitions nationales	7 %	18 %	29 %
Source: (EKOS Research Associates Inc., 2015, p. 37)			

Le PAA verse une aide financière aux athlètes pour trois objectifs principaux: allocation de subsistance et d'entraînement, frais de scolarité et crédits différés pour frais de scolarité et aide pour les besoins spéciaux. Le Tableau 33 ci-dessous illustre la tendance de l'aide financière versée par le PAA dans ces catégories au cours de la période d'évaluation. Les données témoignent d'une légère tendance à la hausse de l'aide financière totale octroyée au cours de cette période. Cette hausse est essentiellement attribuable à l'augmentation importante des fonds versés pour les besoins spéciaux, dont le budget a augmenté au cours de la période d'évaluation[8]. En revanche, il y a eu une légère diminution du montant de l'allocation de subsistance et d'entraînement au cours de la même période. Par ailleurs en 2013-2014, les fonds versés pour les frais de scolarité et les crédits différés ont diminué considérablement en raison de la réduction du soutien admissible maximal par année, qui est passé de 10 000 à 5 000 dollars en 2012 (voir B1.5: « Dans quelle mesure les athlètes canadiens progressent-ils au sein du système de brevets? » pour obtenir de plus amples renseignements).

[8] Source: Division de l'excellence du sport de SC.

Tableau 33: Statistiques sur la croissance du PAA de 2009-2010 à 2013-2014						
Exercice	**N^{bre} d'athlètes brevetés**	**Allocation de subsistance et d'entraînement**	**Frais de scolarité**	**Crédits différés**	**Besoins spéciaux**	**Total**
2009-2010	1828	23 680 000 $	1 640 000 $	720 000 $	70 000 $	26 100 000 $
2010-2011	1887	23 370 000 $	1 610 000 $	760 000 $	80 000 $	25 820 000 $
2011-2012	2003	24 130 000 $	1 710 000 $	940 000 $	70 000 $	26 850 000 $
2012-2013	1761	23 740 000 $	2 010 000 $	1 000 000 $	630 000 $	27 380 000 $
2013-2014	1883	23 100 000 $	1 430 000 $	660 000 $	1 120 000 $	26 310 000 $
Source: (Patrimoine canadien, 2014d)						

Selon la documentation sur les programmes, l'aide financière versée dans le cadre du PAA aux athlètes a augmenté et le soutien du gouvernement constitue un volet important du revenu des athlètes de haut niveau. Selon l'Étude de la situation de l'athlète de 2014, les athlètes ont déclaré un revenu annuel moyen de 26 123 dollars pour l'exercice 2012-2013. Le gros de ce revenu provient de l'aide du gouvernement provincial ou fédéral, à raison de plus de la moitié du revenu (la majorité étant du gouvernement fédéral). La part de l'aide fédérale semble s'accroître au fil du temps alors que le revenu moyen des athlètes a diminué considérablement à partir de 2008, en particulier lorsqu'il est corrigé en tenant compte de l'inflation, soit de 5 000 dollars de 2008 à 2012. Cette diminution semble provenir de sources autres que l'aide gouvernementale puisque celle-ci prend de plus en plus d'importance comme source de revenu, alors que le revenu d'emploi a accusé une baisse soutenue: en 1992 et en 1997, le revenu d'emploi constituait la plus grande part du revenu des athlètes; en revanche, l'aide gouvernementale est la source de revenu la plus courante chez les athlètes depuis 2004 (EKOS Research Associates Inc., 2010, p. 29).

De plus, la grande majorité des CCM (83 %) et des ONS (85 %) qui ont pris part au sondage mené auprès des organismes de sport voient le soutien du PAA comme très important pour aider les athlètes brevetés à s'entraîner et à faire de la compétition à l'année; 80 % des ONS considèrent ce soutien très important pour aider les athlètes canadiens à exceller et à remporter des médailles; ce pourcentage passe à 67 % pour les CCM.

Malgré l'aide du PAA, d'importants obstacles au financement pourraient persister pour de nombreux athlètes. L'Étude de 2009 révèle que seuls 27 % des athlètes ont qualifié l'aide financière comme étant adéquate, bien que 54 % la jugent moyennement adéquate (EKOS Research Associates Inc., 2010, p. 25). L'Étude de la situation de l'athlète de haut niveau de 2014 a permis de dégager des niveaux de satisfaction semblables à l'égard de l'aide financière: 24 % des répondants l'ont qualifiée de très adéquate et 55 %, de moyennement adéquate (EKOS Research Associates Inc., 2010, p. 20).

Les entraîneurs qui ont participé à un sondage distinct ont dit se préoccuper du caractère adéquat du soutien financier accordé aux athlètes. Sur les 13 % de répondants qui ne sont pas d'accord avec l'énoncé selon lequel le soutien financier fourni est efficace et juste pour faire progresser les athlètes grâce au système d'octroi de brevets, près du tiers ont déclaré que ce soutien ne répond pas aux besoins des athlètes et que ceux-ci doivent travailler à temps partiel ou faire des collectes de fonds pour pouvoir s'entraîner et faire de la compétition, ce qui ne leur permet pas nécessairement de se concentrer sur leur performance dans la mesure où ils le devraient.

Le questionnaire pour les athlètes qui ont pris leur retraite concernant le PAA fournit des renseignements supplémentaires au sujet de la mesure à laquelle les contraintes financières touchent les athlètes. Interrogés au sujet du motif de leur départ à la retraite, plus d'un athlète sur dix (13 %) a invoqué « le manque d'aide financière », et 18 % d'entre eux, « un revenu insuffisant pour subvenir aux besoins de ma famille » pour justifier leur décision de prendre leur retraite (Patrimoine canadien, 2014g). Dans le même ordre d'idées, 53 % des athlètes retraités qui ont rempli le questionnaire durant la période allant de 2012 à 2014 estimaient ne pas avoir touché un revenu assez élevé lorsqu'ils étaient athlètes de haut niveau (Patrimoine canadien, 2014a, p. 14). Malgré ces défis financiers, la majorité des répondants (86 %) croient que le système sportif canadien était très favorable (63 %) ou moyennement favorable (23 %) au soutien financier (Patrimoine canadien, 2014a, p. 11). Les entrevues menées auprès des informateurs clés ont confirmé que l'obstacle financier s'est amenuisé. Selon quelques-uns des informateurs, les athlètes reçoivent dans l'ensemble un soutien financier suffisant du PAA et ce soutien leur permet d'évoluer au sein du système sportif beaucoup plus longtemps.

Comme dans l'évaluation précédente, de nombreux intervenants différents ont suggéré qu'il y aurait lieu d'améliorer la formule de financement du PAA. S'ils n'ont soulevé aucune hypothèse spécifique sous-jacente à la formule de soutien actuelle utilisée pour les frais de subsistance et d'entraînement, en général, ils étaient d'avis qu'il faudrait la rendre plus équitable en l'actualisant en fonction du coût de la vie actuel, ainsi qu'en tenant compte des écarts du coût de la vie et des frais d'entraînement d'un endroit à l'autre (p. ex, les grands centres urbains et les lieux isolés) et d'autres coûts propres au sport (p. ex., équipement, nutrition, caractère saisonnier). Encore une fois, certains intervenants ont affirmé que le financement devrait être fonction d'un examen des moyens d'existence, comme c'est le cas dans certains pays. Une recension limitée des écrits a permis de confirmer que l'aide financière directe versée aux athlètes est fonction des moyens d'existence au Royaume-Uni et en Australie. Au Royaume-Uni (le seul pays faisant partie de l'examen pour lequel ce niveau de détails est disponible), le seuil de revenu maximum est fixé à 65 000 livres sterling (128 995 dollars canadien); au-dessus de ce montant, les fonds versés à l'athlète sont retranchés à raison d'une livre pour une livre (ou un dollar pour un dollar). En Australie, pour être admissible à une aide financière, l'athlète ne peut pas toucher un revenu après impôt supérieur à 60 000 dollars par année. Certains intervenants sont d'avis que le Canada devrait procéder à un examen des moyens d'existence, mais d'autres estiment qu'un tel examen serait trop difficile à gérer pour SC et les athlètes, sans compter qu'il nécessiterait une collecte de données encore plus intrusives, surtout étant donné que les athlètes doivent déjà répondre à de nombreuses exigences intrusives de par la nature même du milieu du sport de haut niveau.

Frais de scolarité

B1.7. Dans quelle mesure l'obstacle financier auquel se heurtent les athlètes pour poursuivre leurs études pendant ou après leur carrière en compétition sportive est-il réduit?

Tout au long de la période d'évaluation et conformément à la dernière évaluation, le montant de l'aide octroyée par le PAA pour les frais de scolarité et les crédits différés pour frais de scolarité a augmenté, ce qui porte à croire que le PAA contribue davantage à réduire les obstacles financiers avec lesquels doivent composer les athlètes afin de pouvoir poursuivre leurs études, ou que le montant suit la croissance des coûts.

L'un des principaux types d'aide financière offerts par le PAA aux athlètes vise les frais de

scolarité et les crédits différés pour frais de scolarité, ce qui comprend jusqu'à 10 000 dollars d'aide financière annuelle pour aider les athlètes à faire des études postsecondaires. Le soutien pour les frais de scolarité aide les athlètes à terminer leurs études postsecondaires pendant qu'ils sont brevetés tandis que les crédits différés aident ceux qui ne sont pas en mesure de suivre des études à temps plein pendant qu'ils ont un brevet en raison de leur participation au sport (Sport Canada, 2009, p. 8-3). Selon la Division de l'excellence du sport de SC, ce montant a été porté à 5 000 dollars par année en 2012 et la limite maximale à vie s'élève à 25 000 dollars.

En tout, 54 % des athlètes qui ont répondu à l'Étude de la situation de l'athlète de haut niveau de 2014 ont déclaré que le PAA les aide ou les a aidés à faire des études postsecondaires, ce qui est une faible augmentation par rapport à l'étude de 2009 (50 %). Toutefois, 17 % ne sont pas d'accord avec cet énoncé. Les entraîneurs sont beaucoup plus positifs que les athlètes à cet égard, 82 % étant d'accord pour dire que le PAA a versé une aide pour la poursuite d'études postsecondaires (EKOS Research Associates Inc., 2015, p. 41-42). D'après les experts qui ont pris part à l'évaluation, le milieu a changé pour les athlètes au cours de la dernière décennie, c'est-à-dire qu'il leur est de plus en plus difficile d'entreprendre également des études universitaires. Cette situation est attribuable au resserrement des critères du milieu universitaire, qui s'harmonisent mal aux exigences professionnelles des athlètes de haut niveau. Ils n'ont toutefois pas fait de commentaires particuliers sur l'aspect financier. Les données sur les frais de scolarité et les crédits différés compilées par le SIGPAA abondent dans le même sens, à savoir que les athlètes sont plus nombreux à se prévaloir des crédits différés au fil du temps tandis que le nombre d'athlètes qui obtiennent de l'aide pour leurs frais de scolarité pendant qu'ils sont brevetés est à la baisse.

En particulier, le Cadre de mesure du rendement suit l'utilisation de l'aide financière octroyée par le PAA aux athlètes brevetés pour les frais de scolarité et les crédits différés. Comme l'illustre le Tableau 34 l'âge moyen des athlètes qui ont obtenu de l'aide pour leurs frais de scolarité en 2013-2014 (23,6 ans) est légèrement inférieur à celui des athlètes qui se prévalent des crédits différés pour frais de scolarité (28,1 ans). Dans les deux groupes, l'âge moyen a diminué légèrement depuis cinq ans, de 3 % et 5 % respectivement. De plus, chez les athlètes brevetés, le pourcentage d'hommes et de femmes qui bénéficient de l'aide financière (frais de scolarité et crédits différés) est semblable, et il est resté assez stable au cours des cinq dernières années. Dans l'ensemble, le pourcentage d'athlètes brevetés qui ont obtenu de l'aide pour payer leurs frais de scolarité au cours de la période de quatre ans s'est légèrement accru, passant de 46 % en 2009-2010 à 54 % en 2013-2014. Le nombre de bénéficiaires s'est élevé à 767 par année au cours des cinq dernières années et l'aide s'est chiffrée à une moyenne de 3 233 dollars par année par athlète; c'est là une hausse par rapport à 2 867 dollars lors de la dernière période d'évaluation. L'aide financière globale versée par le PAA pour les frais de scolarité avait atteint 2,1 millions de dollars en 2014-2015.

Tableau 34: Utilisation de l'aide financière par les athlètes pour les frais de scolarité					
Frais de scolarité/crédits différés	**2009-2010**	**2010-2011**	**2011-2012**	**2012-2013**	**2013-2014**
	Nombre d'athlètes brevetés				
Frais de scolarité:					
Hommes	276	279	300	319	258
Femmes	262	266	274	284	242
Crédits différés:					
Hommes	110	128	151	160	142
Femmes	102	108	124	148	117
Total des athlètes*	*750*	*781*	*849*	*864*	*735*
Âge moyen des athlètes	**Âge moyen (années)**				
Utilisation de l'aide pour frais de scolarité	24,9	25,1	23,4	22,9	23,6
Utilisation des crédits différés	29,1	29,4	27,3	24,4	28,1
Pourcentage d'athlètes brevetés utilisant l'aide pour frais de scolarité au cours de la période de quatre ans	46 %	44 %	35 %	48 %	54 %
Pourcentage des fonds du PAA versés pour les frais de scolarité et les crédits différés	9,0 %	9,1 %	9,8 %	10,9 %	7,9 %

Source: Sport Canada. *Data Collection Matrix_PMF.xlsx*.
*Remarque: Les athlètes peuvent être pris en compte dans les catégories « Frais de scolarité » et « Crédits différés » en même temps, mais ils ne sont comptés qu'une fois dans le total des athlètes. Il se peut donc que le total soit inférieur à la somme des deux catégories.

Tableau 35: Aide moyenne pour les frais de scolarité versée par le PAA par année, de 2003-2004 à 2014-2015			
Année	**Nombre d'athlètes**	**Aide moyenne pour les frais de scolarité**	**Aide totale pour les frais de scolarité**
2003-2004	533	2 606 $	1 389 191 $
2004-2005	598	2 764 $	1 652 929 $
2005-2006	654	3 074 $	2 010 440 $
2006-2007	642	2 960 $	1 900 542 $
2007-2008	545	2 664 $	1 451 784 $
2008-2009	668	3 136 $	2 094 518 $
2009-2010	733	3 216 $	2 357 300 $
2010-2011	745	3 173 $	2 363 900 $
2011-2012	822	3 597 $	2 656 900 $
2012-2013	865	3 609 $	3 021 500 $
2013-2014	736	2 949 $	2 098 900 $
2014-2015	700	2 852 $	2 064 300 $
Moyenne de 2009-2010 à 2014-2015	**767**	**3 233 $**	**2 427 100 $**
Moyenne de 2003-2004 à 2008-2009	**606**	**2 867 $**	**1 749 900 $**

Sources: Sport Canada. Données de 2009-2010 à 2013-2014: *AAP Tuition-deferred tuition comparison to 2013-14 as of 14-01-14.doc*; Données de 2003-2004 à 2008-2009: Sport Canada, *All years- annual & average tuition & def paid per athlete per fiscal year.xls*.

5.1.3 Investissement dans les manifestations accueillies

Retombées économiques, sociales et culturelles des manifestations accueillies

B2.4. Quelles ont été les retombées sociales et économiques du Programme d'accueil, le cas échéant?

L'un des objectifs et des résultats escomptés du PA est d'augmenter les retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires, mais les documents sur la mesure du rendement ne contiennent pas d'indicateurs pour évaluer les retombées des activités culturelles et ces retombées ne font pas l'objet d'un compte rendu systématique.

L'évaluation précédente recommandait que les responsables du PA préparent un rapport annuel pour résumer toutes les retombées sociales et économiques découlant des manifestations financées, ce qui a été fait dans une certaine mesure. En 2014, SC a commencé à faire rapport sur certaines des retombées sociales et économiques des MIU.

L'analyse du rendement de 2014 du PA pour les MIU, l'examen des dossiers du PA et les entrevues et études de cas énumèrent ensemble toutes sortes de retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires qui sont perçues comme découlant des activités d'accueil. La mesure et la déclaration systématique de ces retombées posent cependant d'importants défis, qui sont encore plus considérables pour les grands jeux.

Manifestations internationales unisport
L'analyse du rendement de 2014 du PA pour les MIU décrit toutes sortes de retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires découlant de la tenue de MIU, bien que cette analyse fasse état d'un manque d'information pour mesurer ces retombées (Patrimoine canadien, 2014e, p. 12).

En premier lieu, la documentation révèle que, tout au long de la période d'évaluation, les MIU financées par le PA ont permis la création de six nouveaux sites et en ont amélioré 121 déjà existants, ce qui est vu comme un indicateur de retombée économique (p. ex., la construction et l'amélioration de sites peuvent créer des emplois). Les retombées indirectes sont toutefois moins faciles à dégager (p. ex., participation accrue dans les sports et amélioration de la santé et des habitudes de vie).

Tableau 36: Nombre de sites nouveaux ou améliorés en vue de MIU financées, de 2009-2010 à 2012-2013

Année	Nouveaux sites (nombre)	Sites améliorés (nombre)	Manifestations financées (nombre)
2009-2010	0	30	51
2010-2011	4	35	57
2011-2012	1	34	61
2012-2013	1	22	65
Total	**6**	**121**	**234**

Source: (Patrimoine canadien, 2014e, p. 12)

Outre les sites, des fonds considérables affectés aux MIU provenaient de sources autres que les gouvernements, ce qui porte à croire que ces manifestations bénéficient d'importants fonds de contrepartie et renforcent les partenariats avec des organismes non gouvernementaux. Comme l'illustre le Tableau 37 ci-dessous, l'aide financière octroyée par des sources autres que les gouvernements aux MIU unisport a dépassé celle offerte par les gouvernements de 2009-2010 à 2012-2013, et souvent de beaucoup.

Tableau 37: Sources de financement des MIU

Exercice	Tous les ordres de gouvernement	Organismes non-gouvernementaux
2009-2010	17 771 881 $	42 678 999 $
2010-2011	20 451 494 $	22 045 954 $
2011-2012	19 382 108 $	63 399 463 $
2012-2013	27 279 925 $	39 947 574 $
Source: (Patrimoine canadien, 2014e, p. 13)		

L'analyse du rendement de 2014 fait aussi état du nombre et du pourcentage de manifestations financées dont les dépenses ont dépassé 1 million de dollars: « On croit que les manifestations dont les dépenses dépassent 1 millions de dollars entraînent des retombées économiques plus importantes au sein de la collectivité où elles se tiennent du fait du montant réel des dépenses engagées » (Patrimoine canadien, 2014e, p. 17). Les chiffres ci-dessous portent à croire que le nombre et le pourcentage de manifestations financées dont les dépenses dépassent 1 millions de dollars sont demeurés essentiellement les mêmes (environ 20 % des manifestations financées) de 2007-2008 à 2012-2013.

Tableau 38: MIU financées dont les dépenses dépassent 1 million de dollars

Exercice	N^{bre} de manifestations financées	% de manifestations financées
2007-2008	7	13 %
2008-2009	13	21 %
2009-2010	14	27 %
2010-2011	8	14 %
2011-2012	12	20 %
2012-2013	13	20 %
Source: (Patrimoine canadien, 2014e, p. 17-18)		

De 2009-2010 à 2012-2013, bon nombre des manifestations financées par le PA ont eu lieu à plusieurs reprises. Le désir d'organiser des manifestations à répétition porte à croire que les collectivités hôtes bénéficient probablement de retombées économiques ou sociales. Comme l'indique le Tableau 39 ci-dessous, de 37 à 42 % des manifestations tenues au cours de cette période se sont répétées (Patrimoine canadien, 2014e, p. 16).

Tableau 39: Pourcentage des MIU financées qui sont tenues à nouveau dans la même ville que l'année précédente, de 2009-2010 à 2012-2013

Exercice	% de manifestations financées récurrentes
2009-2010	41,18 %
2010-2011	38,60 %
2011-2012	37,70 %
2012-2013	38,46 %
Source: (Patrimoine canadien, 2014e, p. 16)	

L'échantillon de dossiers sur les MIU examiné en profondeur dans le cadre de la présente évaluation révèle des indications limitées de certaines retombées. En particulier, un grand nombre des « trois meilleures réussites » énumérées pour ces manifestations pourraient être qualifiées de retombées sociales ou économiques, notamment l'accueil d'activités culturelles ou l'organisation de concerts, la création de legs matériels, la collaboration avec des intervenants, la mobilisation et la participation communautaires, la mise au point de systèmes de gestion et de systèmes techniques et l'expérience.

Les intervenants ont présenté des avis partagés au sujet de la contribution générale des manifestations financées par le PA aux retombées économiques ou sociales. Certains d'entre eux ont déclaré que l'accueil de grandes manifestations contribue à accroître l'activité économique à l'échelle communautaire et régionale, mais n'ont pas cité de sources pour confirmer leurs dires. Quelques informateurs clés étaient d'avis que ces manifestations favorisent le tourisme, ce qui soutient les entreprises locales. De plus, d'autres informateurs clés et des organismes de sport ont déclaré que les manifestations sportives contribuent à un certain nombre de retombées sociales, à savoir:

- accroître le bénévolat au sein de la communauté hôte;
- rehausser le sentiment de fierté aux échelles communautaires, régionales ou nationales;
- susciter de l'intérêt à l'égard du sport présenté ou de la participation dans les sports de manière générale;
- favoriser la cohésion communautaire;
- accéder aux sites et installations constituant des legs;
- accroître le savoir culturel et la découverte de diverses cultures par l'art et la musique.

Encore une fois, ce sont là des impressions et les informateurs clés n'ont pas fourni de sources pour confirmer leurs dires.

Préoccupations concernant la mesure

Plusieurs intervenants se sont dits très préoccupés par le peu de données fiables qui existent concernant les retombées économiques et sociales de l'accueil de manifestations, notamment que les retombées sociales (y compris les retombées culturelles) sont trop difficiles à mesurer étant donné que la plupart des justifications sont de nature anecdotique. Afin de mesurer les retombées économiques du tourisme sportif, l'Alliance canadienne du tourisme sport a mis au point en 2002, en collaboration avec SC et d'autres intervenants, le Modèle d'évaluation économique du tourisme sportif. Pour les grands Jeux, les organismes hôtes sont maintenant tenus de rendre compte à SC des retombées économiques des manifestations qu'ils organisent et le modèle est celui qui est généralement utilisé pour ce faire (SC ne l'impose pas).

Bien que le Modèle soit largement perçu comme un outil efficace pour mesurer les retombées économiques de l'accueil et que les informateurs clés le qualifient de norme ou d'unique outil pour mesurer les retombées des manifestations accueillies, certains informateurs clés et experts ont fait des mises en garde concernant le recours à ce modèle.

- À ce jour, les écrits universitaires n'ont fait état d'aucun outil empirique qui puisse mesurer avec exactitude les retombées économiques des manifestations sportives.

- Un expert a toutefois mentionné l'existence d'une documentation considérable à l'étranger au sujet de la conceptualisation et des diverses méthodes de calcul des retombées économiques de manifestations sportives d'envergure moyenne et importante[9].

- Le modèle est limité du fait qu'il ne mesure pas les retombées sociales et culturelles.
- Par ailleurs, le modèle n'est pas conçu pour mesurer ces retombées, et il ne fournit pas de mesure solide permettant de prévoir les retombées puisqu'il ne tient pas compte des retombées économiques à long terme postérieures aux manifestations, y compris celles qui découlent des divers legs.

Le groupe d'experts a laissé entendre qu'il serait peut-être possible d'en apprendre davantage au sujet de la mesure des retombées sociales et culturelles de spécialistes d'autres domaines que le sport, ainsi que de la tentative de mesurer les retombées des Jeux de 2010 à Vancouver — de l'information qui n'a pas été diffusée à grande échelle. Les informateurs clés ont aussi mentionné que les projets financés en vertu de l'Initiative de recherche de SC pourraient fournir des données et des travaux de recherche utiles permettant de combler certaines des lacunes constatées dans la mesure des retombées des manifestations sportives; il n'y avait pas d'information au sujet des projets de recherche menés dans ce domaine au moment de la rédaction du présent rapport.

Enfin, il n'est pas tout à fait clair à qui incombe la responsabilité de mesurer les retombées des manifestations accueillies. L'un des objectifs et des résultats escomptés du PA est d'augmenter les retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires, mais les documents sur la mesure du rendement ne contiennent pas d'indicateurs pour évaluer les retombées des activités culturelles et ces retombées ne font pas l'objet d'un compte rendu systématique. En fait, l'évaluation précédente recommandait que les responsables du PA préparent un rapport annuel pour résumer toutes les retombées sociales et économiques découlant des manifestations financées, et cela a été fait dans une certaine mesure (en 2014, SC a commencé à faire rapport sur certaines des retombées sociales et économiques des MIU). Par ailleurs, certains intervenants estiment que la direction de SC ne voit pas la mesure des retombées de l'accueil de manifestations comme faisant partie de ses responsabilités. D'autres sont d'avis que cela ne fait

[9] Notamment: Preuss, H. (2004). Calculating of the Regional Impact of the Olympic Games. *European Sport Management Quarterly, 4*(4), p. 234-253.
Preuss, H. (2005). The economic impact of visitors at major multi-sport events. *European Sport Management Quarterly, 5*(3), p. 281-301.
Preuss, H. (2006). Impact and evaluation of major sporting events. European Sport Management Quarterly, 6(4), p. 313-316.
Preuss, H. (2007a). The conceptualization and measurement of mega sport event legacies. Journal of Sport & Tourism, 12(3-4), p. 207-228.
Preuss, H. (2011). A method for calculating the crowdingout effect in sport mega-event impact studies: The 2010 FIFA world cup. Development Southern Africa, 28(3), p. 367-385.
Preuss, H. (2015). A framework for identifying the legacies of a mega sport event. Leisure Studies, p. 1-22. doi: 10.1080/02614367.2014.994552
Preuss, H. (Ed.). (2007b). The Impact and Evaluation of Major Sporting Events. Oxon, R.-U.: Routledge.
Preuss, H., Könecke, T. et& Schütte, N. (2010). Calculating the primary economic impact of a sports club's regular season competition: A first model. Journal of Sport Science and Physical Education, 60, p. 17-22.
Taks, M., Green, B. C., Misener, L. et Chalip, L. (2014). Evaluating sport development outcomes: the case of a medium-sized international sport event. European Sport Management Quarterly, 14(3), p. 213-237.
Taks, M., Kesenne, S., Chalip, L., Green, B. C. et Martyn, S. (2011). Economic Impact Analysis Versus Cost Benefit Analysis: The Case of a Medium-Sized Sport Event. *International Journal of Sport Finance, 6*(3), p. 187-20.

pas nécessairement partie des responsabilités de SC, mais que celui-ci devrait assurer un certain leadership à cet égard en soutenant la mesure fiable des retombées et les rapports connexes.

Legs

B1.1. Dans quelle mesure les Canadiens ont-ils accès à des programmes et à des installations qui constituent des legs?

Dans l'ensemble, les athlètes et les Canadiens ont généralement accès à des legs — la plupart des installations de sport nouvelles et améliorées — découlant des manifestations financées par le PA. Toutefois, les points de vue des ONS divergent en ce qui concerne la disponibilité et les avantages de ces legs pour les athlètes de haut niveau.

Le financement fédéral est de la plus haute importance pour les sociétés hôtes, puisqu'il s'agit de la façon dont l'infrastructure du sport est développée. Les legs sont la raison la plus importante de la présentation de candidatures.

Selon les ONS, les legs humains sont également importants, à savoir l'établissement d'une base de bénévoles d'expérience pour l'accueil de manifestations et le perfectionnement d'entraîneurs et d'officiels qui profitent ainsi d'une expérience d'envergure internationale.

Bien que l'on estime que ces dernières années, le système sportif canadien a incorporé la planification de legs, il y a place à amélioration.

- À l'heure actuelle, les fonds de legs proviennent des excédents générés par les MIU, les Jeux autochtones de l'Amérique du Nord et les Jeux du Canada, et peuvent varier grandement. Il y aurait plutôt lieu de les intégrer systématiquement à titre de volet distinct de la planification et de la budgétisation des manifestations dès le départ — comme c'est le cas maintenant pour la plupart des grands jeux.

- Deuxièmement, comme l'a précisé l'évaluation précédente, la préservation et la surveillance des legs continuent de poser des défis:

    - Des plans de surveillance sont intégrés aux plans de legs, mais les organismes hôtes sont toutefois dissous après la tenue des manifestations.

    - Les intervenants ne s'entendent pas pour dire si ce rôle revient à SC ou à un organisme de legs indépendant.

Legs réalisés et accessibilité

Si l'information contenue dans les fichiers et les bases de données ne traite pas directement du concept de l'accès, elle donne toutefois une idée des programmes et des installations qui sont laissés en legs. SC suit le nombre de plans de legs qui ont été approuvés; soit de 52 à 65 par année de 2009-2010 à 2013-2014, comme le révèle le Tableau 40. Sport Canada a déclaré que toutes les manifestations financées sont dotées d'un plan de legs approuvé. Les données désignent donc le nombre de MIU ainsi que tous les grands jeux (GJIM, JIMPAH et Jeux du Canada).

Tableau 40: Nombre de plans de legs sportifs approuvés					
	2009-2010	**2010-2011**	**2011-2012**	**2012-2013**	**2013-2014**
Nombre de plans de legs sportifs approuvés	52	57	63	65	64
Source: Sport Canada, *Data Collection Matrix_PMF.xlsx* et feuille de calcul de suivi des MIU, 2015.					

De plus, les entrevues menées auprès des informateurs clés et les études de cas offrent un certain nombre d'exemples de legs qui ont été laissés par des manifestations unisport ou des manifestations multisports au cours de la période d'évaluation: installations bâties ou rénovées en vue de la tenue de manifestations qui sont ensuite mises à la disposition de la population, des athlètes pour leur entraînement ou qui peuvent servir à des manifestations futures; équipement acheté pour une manifestation et ensuite utilisé par les athlètes pour leur entraînement ou par la population; et programmes de sport destinés au public. Dans l'ensemble, ces installations sont accessibles et utilisées au maximum de leur capacité; les collectivités situées à proximité d'une installation laissée en legs y ont entièrement accès; et, dans certains cas, les programmes de legs consistent en des programmes de diffusion externe destinés à des groupes sportifs de l'ensemble de la province et du territoire.

Voici des exemples de manifestations multisports ayant mis en œuvre leurs plans de legs:

- Jeux du Canada: Le plan de legs des Jeux d'été du Canada 2013 à Sherbrooke, au Québec, prévoyait la création d'un fonds de dotation pour soutenir les athlètes locaux et l'excellence dans le sport dans la région.

- Jeux panaméricains de 2015: Le plan de legs prévoyait des ressources financières destinées à assurer l'entretien de trois installations pour veiller à ce qu'elles soient ouvertes tant à la population qu'aux athlètes nationaux du Canada en priorité pour l'entraînement et la tenue d'épreuves sportives; par exemple, l'équipe nationale de cyclisme sur piste du Canada, qui s'entraînait habituellement à Los Angeles, en Californie, a commencé son entraînement au vélodrome Milton une fois qu'il a été fonctionnel.

Selon les informateurs clés, les legs des Jeux du Canada sont généralement plus limités parce qu'il ne se fait pas autant d'investissements dans les infrastructures que lors de manifestations internationales et, bien qu'il y ait souvent un excédent, celui-ci est petit et il revient à la collectivité de décider de son utilisation. Pour les Jeux de 2015 à Toronto, le gouvernement du Canada est un grand bailleur de fonds pour le plan de legs. Plusieurs autres partenaires s'occupent de gérer les installations léguées, y compris des universités et des administrations municipales; conformément à la tendance commencée aux Jeux de 2010 à Vancouver, le gouvernement fédéral n'est pas propriétaire des sites créés ou rénovés pour les Jeux de 2015 et donc, l'accès des athlètes de niveau national est à négocier. Il en va de même pour les installations qui pourraient être construites pour les Jeux du Canada, puisqu'elles sont transférées à un exploitant après les Jeux.

En ce qui a trait aux MIU financées par le PA en particulier, elles ont contribué invariablement à permettre l'accès du Canada à des fonds, des programmes et des sites de legs tout au long de la période d'évaluation, par l'entremise des éléments suivants:

- Excédents budgétaires réguliers associés aux MIU (qui peuvent alors être affectés à un plan de legs approuvé par Sport Canada, au profit du développement du sport);
- Création de sites nouveaux et améliorés;
- Tenue d'activités culturelles.[10]

Excédents budgétaires

Le pourcentage de manifestations qui génèrent un excédent a augmenté modérément (de 30 % en 2008-2009 à 42 % en 2012-2013), tandis que l'excédent moyen est demeuré à environ 15 000 dollars de 2008-2009 à 2012-2013 (Patrimoine canadien, 2014e).

Tableau 41: Excédents des manifestations internationales unisport, de 2008-2009 à 2012-2013

Année	% de manifestations ayant généré un excédent	Moyenne des excédents	Excédent médian
2008-2009	30 %	879 646 $	15 908 $
2009-2010	49 %	693 579 $	8 643 $
2010-2011	44 %	44 799 $	16 989 $
2011-2012	59 %	650 727 $	30 173 $
2012-2013	42 %	204 954 $	12 890 $

Source: Patrimoine canadien, 2014e

Sites

Comme le révèle le Tableau 36, le PA a contribué de manière systématique à la création de sites nouveaux et rénovés, soit six nouveaux sites et 121 sites rénovés de 2009-2010 à 2012-2013. Par ailleurs, les renseignements tirés des bases de données révèlent que toutes les manifestations financées sont dotées de plans de legs, et qu'une proportion importante de ces plans prévoyait des sites nouveaux ou rénovés. Les MIU visées par l'examen des dossiers ont toutes réussi à se doter de plans de legs.

Activités culturelles

Quoique le nombre total d'activités culturelles organisées semble avoir diminué, pour passer de 83 en 2009-2010 à 53 en 2012-2013, les données portent à croire que les manifestations internationales unisport financées par le PA ont contribué de manière systématique à l'organisation d'activités culturelles. Ainsi, le pourcentage de manifestations internationales unisport financées par le PA organisant des activités culturelles s'est accru de 35 % en 2009-2010 à 38 % en 2012-2013, en même temps qu'a augmenté le nombre total de manifestations financées, qui sont passées de 51 en 2009-2010 à 65 en 2012-2013 (Patrimoine canadien, 2014e). Il est à noter qu'une seule manifestation internationale multisport peut être associée à plus d'une activité culturelle. Au nombre des activités culturelles figurent les cérémonies d'ouverture et de clôture, les prestations de divers artistes, les concerts en soirée et après les épreuves, les diverses célébrations et banquets; et les liens avec les festivals locaux[11].

[10] Conformément à la matrice d'évaluation, les activités culturelles organisées dans le cadre d'une manifestation sportive financée constituent des indicateurs des legs de cette manifestation.
[11] Conformément à l'information tirée de l'examen d'un échantillon de dossiers pour les exercices 2013-2014 et 2014-2015.

Tableau 42: Activités culturelles tenues lors de manifestations internationales unisport, de 2009-2010 à 2012-2013			
Année	**N^{bre} d'activités culturelles**	**% de manifestations financées qui ont tenu des activités culturelles**	**N^{bre} de manifestations financées**
2009-2010	83	35 %	51
2010-2011	87	61 %	57
2011-2012	50	41 %	61
2012-2013	53	38 %	65
Source: (Patrimoine canadien, 2014e)			

Legs humains

Les études de cas menées auprès des ONS soulignent également l'importance des legs laissés par les MIU dans leurs sports. Ces organismes ont déclaré qu'il se ferait peu de travaux de modernisation des sites, voire aucun, sans l'élan donné par les MIU et les fonds qu'elles apportent; pour plusieurs sports d'hiver, ces sites servent par la suite à l'entraînement des athlètes. Plusieurs de ces ONS ont aussi expliqué l'importance des legs humains, soit la création d'un bassin local de bénévoles chevronnés pour l'accueil (dans de nombreux cas, à l'extérieur des grands centres urbains) et le développement d'entraîneurs et d'officiels de par la précieuse expérience acquise lors de manifestations internationales à domicile, ce qui profite à leur sport à long terme. D'autres intervenants ont aussi parlé des avantages sous la forme de sites nouveaux ou améliorés et des avantages pour la communauté associés aux Jeux du Canada.

Accès des athlètes de haut niveau

D'après les experts, une source de frustration pour les athlètes de calibre mondial et les ONS tient au fait que trop souvent par le passé, le volet des legs associé aux performances de haut niveau laissait à désirer. Les ONS interrogés ont des points de vue mitigés concernant la disponibilité et les avantages des legs laissés par les manifestations financées par le PA pour les athlètes de haut niveau. Cette situation peut être en partie attribuable au fait que l'accès aux installations léguées pour ces athlètes est négocié par l'équipe de mise en œuvre des legs avec l'exploitant futur de l'installation et non dans le cadre du plan de legs proprement dit. Il reste néanmoins qu'une majorité d' ONS ont affirmé que les athlètes ont profité de programmes nouveaux ou améliorés (71 %) dans le cadre de manifestations financées par le PA au cours de la période d'évaluation ainsi que de ressources matérielles et d'équipement (54 %). En revanche, moins de la moitié d'entre eux (49 %) ont affirmé que les athlètes ont profité d'installations et de sites rénovés et 46 %, qu'ils n'ont pas profité du tout d'installations nouvellement construites. Parmi les ONS ayant déclaré que leurs athlètes de haut niveau ont très peu utilisé, voire pas du tout, les legs laissés par les manifestations financées par le PA, certains ont ajouté qu'à leur avis, les ressources matérielles, l'équipement et les installations neuves n'ont pas été mises à la disposition des athlètes, que de nouveaux programmes n'ont pas été offerts aux athlètes, que des installations rénovées n'ont pas été mises à la disposition des athlètes de haut niveau, et que les installations rénovées n'étaient pas bien situées.

Les ONS qui s'occupent de sports d'été ont dû répondre à une question supplémentaire, à savoir si la tenue des Jeux de 2015 à Toronto et les installations et l'équipement laissés en legs ont contribué à offrir des occasions aux athlètes avant les Jeux de participer à des épreuves sportives au Canada. Les ONS avaient des points de vue divergents, la moitié d'entre eux précisant que la

tenue des Jeux de 2015 à Toronto et les legs financés avaient contribué à offrir de telles occasions dans une grande mesure ou dans une certaine mesure, alors que 44 % ont signalé que cette contribution était limitée ou non existante.

Surveillance des legs

Les entrevues, les études de cas et le groupe d'experts ont tous permis de constater que l'aide financière du gouvernement fédéral revêt une importance primordiale pour les sociétés hôtes et les comités organisateurs puisqu'elle leur permet d'obtenir des fonds de contrepartie d'autres sources et que les legs attendus constituent le motif le plus important des demandes de financement de manifestations accueillies. C'est grâce aux legs que des infrastructures de sport sont créées, et les intervenants ont l'impression qu'il n'existe pas actuellement d'autre mécanisme pour financer de nouvelles infrastructures de sport. À l'heure actuelle, les fonds de legs proviennent des excédents générés par les manifestations, ce qui est le cas pour les MIU, les Jeux autochtones de l'Amérique du Nord et les Jeux du Canada, et peuvent varier grandement. Les intervenants ont suggéré qu'il y aurait plutôt lieu de les intégrer systématiquement à titre de volet distinct de la planification et de la budgétisation des manifestations dès le départ — comme c'est le cas maintenant pour la plupart des grands jeux, ou même de les inclure au moment de la présentation de la candidature.

S'il appert que ces dernières années, le système sportif canadien incorpore la planification des legs, les experts ont souligné qu'il relève de la responsabilité collective d'en assurer la planification et la surveillance et que les populations et les économies tant locales que nationales devraient en profiter. L'entretien et la surveillance des legs posent certains défis, comme en a fait état la dernière évaluation des programmes de financement du sport, selon certains intervenants, il faudrait resserrer la surveillance de la mise en œuvre et de l'entretien des legs.

Les organismes hôtes continuent d'éprouver de la difficulté à obtenir un financement à long terme pour payer les coûts d'exploitation courants des sites laissés en legs. Par ailleurs, il n'y a pas de consensus quant à la responsabilité de la surveillance de ces legs. Des plans de surveillance sont intégrés aux plans de legs présentés à SC. Toutefois, les organismes hôtes sont dissous après les manifestations et SC ne surveille pas les fonds de legs une fois le dernier versement effectué. Les avis étaient partagés chez les intervenants: ce rôle ne revient pas à SC, mais à un organisme indépendant responsable des legs; SC n'a pas la capacité nécessaire pour surveiller les legs et en mesurer l'incidence à long terme; ou SC n'en pas fait sa priorité. D'après les experts, si SC ou les Canadiens souhaitent un système national de surveillance des legs, il faudrait créer un organisme à cette fin (il pourrait s'agir d'un groupe créé au sein du gouvernement fédéral, de SC ou d'un organisme indépendant). Cette solution présente l'avantage du transfert, d'une manifestation à l'autre, du savoir en matière de gestion de legs, de même que l'adoption d'une démarche plus concertée et stratégique à cet égard. Malgré tout, à tout le moins, certains intervenants estiment que SC devrait mettre au point des modèles de surveillance à l'intention des organismes hôtes (p. ex., adapter le modèle de gestion du plan de legs des Jeux du Canada), et qu'il devrait jouer le rôle de médiateur en cas de conflits entre les bailleurs de fonds ou les bénéficiaires.

5.1.4 Efforts de consultation et de collaboration

B1.4. La collaboration touchant les programmes et les politiques s'est-elle accrue et resserrée?

De nombreux efforts de consultation et de collaboration ont été déployés concernant la politique du sport à l'échelle du gouvernement fédéral et avec les provinces et territoires. Il y a aussi eu une collaboration internationale de même qu'une collaboration avec des organisations non gouvernementales, au pays et à l'étranger.

Il est difficile de déterminer si la collaboration s'est accrue ou non dans l'ensemble par rapport à la dernière période d'évaluation. Malgré tout, nous avons fait les observations suivantes:

- Les Jeux de 2015 à Toronto sont perçus comme un exemple positif de la collaboration multilatérale entre SC et d'autres ministères et organismes fédéraux.
- La collaboration fédérale-provinciale-territoriale s'est resserrée par le truchement du vaste processus de consultation menée pour renouveler la PCS 2012.
- La collaboration internationale a diminué depuis 2012: sept ententes bilatérales conclues avec d'autres pays sont arrivées à échéance et n'ont pas été renouvelées et moins de ressources sont affectées à la participation à l'étranger.

Cet aspect de l'évaluation traite de la collaboration qui se fait dans le domaine de la politique du sport à l'échelle du gouvernement fédéral et avec les provinces et territoires, de la collaboration internationale et de la collaboration avec des organisations non gouvernementales. La consultation et la collaboration qui se font à l'interne à SC ne sont pas abordées. Certains aspects de la consultation et de la collaboration sont examinés à la section 5.2.3.

Gouvernement fédéral

Les Jeux de 2015 à Toronto sont perçus comme un exemple positif de la collaboration multilatérale qui se fait entre SC et d'autres ministères et organismes fédéraux. L'organisation et la prestation de la contribution du gouvernement fédéral à ces jeux reposaient sur le modèle du Secrétariat fédéral mis au point pour les Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver, c'est-à-dire la coordination de tous les services fédéraux essentiels aux Jeux et la satisfaction de toutes les obligations du gouvernement en vertu de l'accord multipartite.

Collaboration fédérale-provinciale-territoriale

Renouvellement de la Politique canadienne du sport
La PCS 2002 a fait l'objet d'une évaluation en 2009 et, à la lumière des progrès qui avaient été réalisés jusqu'à ce moment, elle a été jugée comme une réussite. Toutefois, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux se préoccupaient toujours de la diminution des taux de participation au sport, en particulier chez les groupes marginalisés. Ils souhaitaient de plus en plus travailler ensemble pour renforcer le développement du sport au Canada et reconnaître la valeur d'une politique unificatrice pour orienter cette collaboration. Le succès remporté aux Jeux

olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver a aussi raffermi l'intérêt des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux à l'égard du renouvellement de la politique. Ils ont tenu des consultations pancanadiennes à ce sujet en 2010 et en 2011, qui ont abouti à une politique pour la remplacer: la Politique canadienne du sport de 2012.

> « La PCS 2002 s'est révélée un exemple marquant de collaboration entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux en matière d'élaboration et de mise en œuvre de politiques. […] [L]a PCS 2012 conserve l'harmonisation actuelle des responsabilités gouvernementales […] tout en encourageant la collaboration entre les ministères et les organismes non gouvernementaux. » (Gouvernement du Canada, 2012, p. 22).

Par ailleurs, les informateurs clés ont déclaré que les travaux de consultation entrepris par SC en vue du renouvellement de la PCS étaient considérés comme importants, car ils établissaient une approche pancanadienne à l'égard du sport, permettant du coup aux gouvernements provinciaux et territoriaux de mieux harmoniser leurs politiques en matière de sport dans leurs administrations respectives. De plus, le processus s'était amélioré depuis l'élaboration de la première version de la politique en 2002; les représentants provinciaux et territoriaux ont eu d'amples occasions de faire des observations, et les points de vue de toutes les administrations ont été pris en compte pour élaborer la version de 2012. Les représentants provinciaux et territoriaux ont qualifié ce processus de « très vaste effort de collaboration » et d'exercice de collaboration et de consultation « très bien planifié et formulé », qui a « aidé à élargir les perspectives » concernant les priorités de la politique du sport, dont bon nombre sont semblables à l'échelle du Canada.

Établissement des priorités fédérales et provinciales

Comme ils l'avaient fait dans le cadre de la politique initiale, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ont continué, en collaboration avec le secteur du sport, de fixer des priorités communes pour une action concertée selon un cycle quinquennal dans le cadre de la PCS 2012. Celles qui ont été fixées durant la période d'évaluation, à savoir les cycles 2007-2012 et 2012-2017, sont résumées ci-dessous. Au cours de ces deux cycles d'établissement de priorités, l'accent a continué de porter sur divers aspects de l'intégration d'ACSV et du DLTP/A au sport à tous les niveaux et pour tous les loisirs, et sur les infrastructures de sport et de loisirs à long terme; sur les groupes traditionnellement sous-représentés, marginalisés ou qui sont dans une situation économique précaire; sur la promotion d'une collaboration significative parmi tous les secteurs (gouvernements et organisations non gouvernementales); sur la désignation de rôles et la collecte de données sur les activités; et sur la surveillance des priorités de la PCS et de la préparation de rapports à cet égard.

Tableau 43: Priorités des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux pour une action concertée		
	2007-2012	**2012-2017**
Ressources des communautés sportives	1. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie à long terme concernant les infrastructures de sport et de loisirs.	1. Appuyer les programmes d'initiation au sport, en mettant l'accent sur les populations traditionnellement sous-représentées et/ou marginalisées.
	2. Augmenter les possibilités offertes aux femmes, aux personnes ayant un handicap, aux Autochtones et aux minorités visibles d'occuper des fonctions d'entraîneur, d'officiel et de dirigeant bénévole.	2. Promouvoir dans tous les contextes sportifs un meilleur accès aux Canadiens étant dans une situation économique précaire.
Au Canada, le sport c'est pour la vie (modèle de DLTP/A)	3. Revoir la concordance entre les Jeux multisports et les principes du DLTA.	3. Élaborer une méthode de collecte de données conjointe qui permettra d'établir les priorités en matière d'infrastructure pour les secteurs du sport et des loisirs.
	4. Sensibiliser le grand public à l'importance du « savoir-faire physique ».	4. Définir et clarifier les rôles et les responsabilités des gouvernements et des principales organisations d'intervenants du système du sport de haut niveau et du sport compétitif.
	5. Coordonner la mise en œuvre du modèle DLTA par les gouvernements FPT.	5. Examiner les progrès accomplis au chapitre du Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales au Canada.
	6. Promouvoir, au niveau national et au sein de chaque gouvernement, les liens et l'intégration avec d'autres secteurs.	6. Travailler avec les collectivités autochtones afin de cerner les priorités et d'entreprendre des initiatives pour favoriser le développement du sport autochtone ainsi que l'utilisation du sport à des fins de développement communautaire et social.
Jeux du Canada	7. Revoir la concordance entre les Jeux du Canada et le DLTA.	7. Lancer des initiatives visant à améliorer la sécurité et à enrayer le harcèlement dans tous les contextes de la participation au sport.
	8. Examiner la contribution des Jeux du Canada à la promotion des principes du DLTA pour les athlètes ayant un handicap.	8. Collaborer avec les intervenants du secteur du sport afin d'établir des priorités et des stratégies pour améliorer la capacité du système sportif.
	9. Revoir la gouvernance des Jeux du Canada et les ressources affectées au Conseil des Jeux du Canada.	9. Promouvoir la mise en œuvre du programme *Au Canada, le sport c'est pour la vie* (ACSV) ou de programmes équivalents dans le secteur du sport et dans les secteurs connexes.
Plan de gestion du rendement pour mesurer les progrès relativement à la *Politique canadienne du sport*	10. Établir la fiche de rendement annuelle décrite dans le cadre d'évaluation de la *Politique canadienne du sport*, l'accent étant mis sur les mesures qui nécessitent la participation concertée des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.	10. Mettre en œuvre une stratégie d'engagement afin d'optimiser la contribution des ONG à la mise en œuvre de la PCS 2012.
	11. Procéder à l'évaluation formative pour 2002-2006, l'accent étant mis sur les mesures qui nécessitent la participation concertée des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.	11. Promouvoir les possibilités de collaboration et d'harmonisation avec Canada actif 20/20 et le Programme national en matière de loisirs.
	12. Dresser un plan de surveillance pour les diverses stratégies et initiatives issues des *Priorités FPT* pour une action concertée dans le domaine du sport 2002-2005.	
Sources: (Gouvernement du Canada, 2013)		

Ces priorités communes sont complétées par des plans d'action propres aux administrations, mis en œuvre de manière indépendante par celles-ci. D'après SC et ses partenaires provinciaux et territoriaux, depuis sa création, la PCS, concurremment avec les plans d'action, « a intensifié le dialogue et la collaboration entre les [14] gouvernements et leurs communautés sportives respectives, attirant ainsi l'attention sur les priorités en matière de sport au Canada » (Gouvernement du Canada, n.d.).

En outre, à partir des plans d'action, chaque province et chaque territoire concluent un accord bilatéral avec le gouvernement du Canada concernant un ensemble d'activités pour lesquelles le PSS octroie des fonds, selon un cycle triennal (le cycle en cours va de 2012 à 2015). Les provinces et territoires présentent des rapports d'activité tous les ans; deux d'entre eux ont toutefois déclaré ne pas avoir été consultés suffisamment pour établir les priorités dans le cadre du processus de conclusion des accords bilatéraux.

En ce qui concerne la consultation et la collaboration provinciales-territoriales, la documentation et les informateurs clés ont mis en lumière les travaux qui s'effectuent au sein du Comité fédéral-provincial-territorial du sport, des groupes de travail fédéraux, provinciaux et territoriaux et des activités de mise en commun de l'information:

- Le Comité fédéral-provincial-territorial du sport est formé de représentants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Il s'occupe surtout de formuler des recommandations à l'intention des sous-ministres et ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux au sujet des priorités cernées par les ministres.
- À ce jour, il y avait 12 groupes de travail fédéraux-provinciaux-territoriaux créés aux fins des consultations et des travaux en cours, notamment en ce qui a trait au modèle de DLTP/A, à ACSV et aux Jeux du Canada.
- SC communique de l'information sur les athlètes brevetés aux gouvernements provinciaux et territoriaux, notamment des rapports mensuels sur les athlètes qui reçoivent de l'aide financière du PAA dans chaque province et territoire. Les rapports sur le PAA aident les provinces et territoires à désigner les athlètes brevetés qui peuvent bénéficier d'initiatives de financement dans leurs propres administrations.
- De plus, le gouvernement fédéral est souvent invité aux réunions du Conseil interprovincial du sport et des loisirs, une table multilatérale réunissant des représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux.

Si cette priorité date d'avant la période d'évaluation, il reste cependant que des efforts soutenus sont déployés depuis les cinq dernières années de la part de SC et en collaboration avec les gouvernements provinciaux et territoriaux pour veiller à ce que les Jeux du Canada soient pertinents pour leurs administrations et leurs athlètes, pour ce qui est de leurs objectifs et de l'établissement d'attentes mesurables d'envergure nationale pour les Jeux.

Enfin, au printemps 2015, SC a mené un sondage auprès des gouvernements provinciaux et territoriaux au sujet de leurs buts par rapport au sport paralympique, et de manière plus générale, au sujet de leurs buts concernant la participation des personnes ayant un handicap. Il s'agissait d'un exercice de collecte de données, conçu pour alimenter une consultation élargie menée en vue de l'élaboration d'une stratégie nationale sur les parcours des athlètes paralympiques.

Collaboration avec les organisations non gouvernementales

Les informateurs clés ont décrit trois principaux domaines de collaboration entre SC et les ONG, y compris les ONS, les OSM et le Conseil de recherche en sciences humaines. Tout d'abord, les ONS et les OSM sont mis au courant lorsque des changements sont apportés aux programmes ou aux politiques dans le cadre du PAA et sont invités à fournir des observations ou à suggérer des changements. Ils sont aussi consultés concernant les changements apportés au Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport. Ces consultations permettent de veiller à ce

qu'ils soient bien au courant des exigences du Cadre et qu'ils puissent suggérer des améliorations et faire des commentaires concernant les rajustements proposés au Cadre. Enfin, par le truchement du Conseil de recherche en sciences humaines, SC soutient les partenariats de recherche conclus entre le milieu universitaire et le gouvernement.

Collaboration internationale

En vue de promouvoir ses propres priorités stratégiques en matière de sport et de renforcer son influence par le sport, le Canada a conclu neuf protocoles d'entente sur les relations bilatérales et la coopération dans le sport et les programmes d'activité qui s'étendent sur la présente période d'évaluation. Plus précisément, il est membre actif du Conseil des Amériques sur le sport et a conclu des protocoles d'entente avec le Brésil, le Pérou, le Mexique, El Salvador et Cuba. Il a aussi conclu des protocoles d'entente, la plupart aux fins du développement du sport et de la collaboration à la lutte contre le dopage, ailleurs qu'en Amérique, dont en Chine, en France, en Afrique du Sud et en Russie. Tout récemment, il a entamé des pourparlers avec l'Australie et Haïti, mais il reste à savoir si les discussions sont terminées et depuis quand.

Certains des protocoles d'entente énumérés ci-dessus étaient en vigueur bien avant la présente période d'évaluation tandis que d'autres ont été conclus durant la période d'évaluation. Selon la documentation examinée, un protocole d'entente est encore en vigueur et il reste à déterminer le statut d'un autre (avec la Russie, étant donné que l'état des relations avec ce pays est incertain). Les sept autres protocoles sont arrivés à échéance et aucun d'entre eux n'a été renouvelé. Les représentants de SC ont fait savoir que cette situation est attribuable à un changement de priorités et à la réduction du nombre de ressources humaines et financières consacrées au travail international. Il en a résulté, selon eux, une diminution de l'influence et de la participation de SC dans les activités associées au sport sur la scène internationale.

Soutien de la Politique canadienne du sport de 2012

D.2. Quelles mesures Sport Canada a-t-il prises pour soutenir les buts pertinents de la Politique canadienne du sport de 2012?

SC continue d'adopter toutes sortes de mesures par le biais de chacun des trois programmes de financement du sport qui soutiennent individuellement et collectivement les buts précis de la PCS 2012:

- Chacun des trois programmes de financement du sport, et en particulier le volet ciblant l'excellence du PSS, soutient le sport de haut niveau.
- Les accords bilatéraux conclus avec les provinces et les territoires, et le financement octroyé aux organismes sans but non lucratif en particulier, soutiennent les buts de l'initiation au sport et du sport récréatif.
- Les accords bilatéraux conclus avec d'autres pays soutiennent le but du sport pour le développement.

Dans un plan d'action concertée qu'ils ont adopté en 2012, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ont cerné 11 domaines de collaboration en vue de favoriser la mise en œuvre de la PCS 2012. Au nombre des domaines cernés figuraient les suivants: soutenir l'initiation au sport, améliorer la capacité du système sportif et améliorer l'accès au sport pour un certain nombre de

groupes cibles, y compris les collectivités autochtones, les populations sous-représentées et les Canadiens qui sont dans une situation économique précaire. Les buts de la PCS 2012 sont intégrés à titre d'objectifs dans les modèles de financement des organismes de sport à l'échelle fédérale, provinciale et territoriale.

D'après les informateurs clés, les rôles et responsabilités suivants incombaient aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux pour soutenir les buts de la PCS 2012:

- Certains représentants de SC ont précisé que SC s'attache davantage à promouvoir le sport de compétition et de haut niveau que les autres buts de la PCS 2012. Quelques-uns de ses représentants ont fait savoir que SC s'occupe aussi de soutenir les buts que sont l'initiation au sport et le sport récréatif, en plus de favoriser les buts liés au sport de compétition et de haut niveau de la Politique. Les informateurs clés n'ont pas précisé la manière dont les activités de SC appuient ces buts.
- Tant les représentants provinciaux et territoriaux que les représentants de SC ont fait savoir que les principaux domaines de responsabilité provinciale et territoriale ont trait aux buts liés à l'initiation au sport et au sport récréatif de la PCS 2012. Selon les représentants provinciaux et territoriaux, les activités menées par leurs gouvernements en vertu des accords bilatéraux appuient le but lié au sport pour le développement de la Politique, de même que ceux de l'initiation au sport et du sport récréatif. Les informateurs clés n'ont pas précisé de quelle manière ces activités appuient ces buts.

De nombreux informateurs clés invoquent les accords bilatéraux conclus entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux comme l'une des principales mesures grâce à laquelle SC soutient les buts de la PCS 2012, en particulier ceux de l'initiation au sport et du sport récréatif. D'après les informateurs clés et la documentation, SC a aussi adopté toutes sortes de mesures pour soutenir ces buts et d'autres buts de la PCS 2012; chacun des trois programmes de financement du sport, en particulier, le volet ciblant l'excellence du PSS, soutient le sport de haut niveau. SC favorise aussi l'initiation au sport en versant des fonds à d'autres organismes sans but lucratif, ainsi que le sport pour le développement par le truchement de ses relations bilatérales avec d'autres administrations. Parmi les mesures prises par SC pour concrétiser les buts de la PCS 2012 notons les suivantes:

- L'initiation au sport et le sport pour le développement: Les fonds sont octroyés par le biais du PSS aux ONG. Par exemple, la Fondation Bon départ de Canadian Tire, qui aide les familles dans le besoin à défrayer les frais de participation au sport des enfants et des jeunes, notamment les frais d'inscription et de transport et l'équipement.
- Sport de compétition: Bien que SC soutienne cet objectif également, les données recueillies dans le cadre de la présente évaluation, et plus particulièrement les perceptions des intervenants dont il est question dans la présente section, ne donnent pas d'exemples précis à cet égard. La documentation révèle toutefois que SC soutient le but du sport de compétition, en octroyant une aide financière aux ONS et aux OSM pour leur permettre d'élaborer des programmes et des services de compétition à l'intention des athlètes et en finançant des manifestations sportives comme les Jeux autochtones de l'Amérique du Nord, lesquels sont davantage axés sur la compétition et moins sur le sport de haut niveau.
- Sport de haut niveau: Un grand nombre des mesures adoptées par SC appuient directement les buts de la PCS 2012 qui ont trait au sport de haut niveau. Le PSS assure un soutien de

base aux organismes de sport et des fonds ciblant l'excellence aux athlètes et aux organismes. Il appuie aussi l'Agence mondiale antidopage, dont le travail soutient le but lié à l'éthique dans le sport de la PCS 2012. Le PAA subventionne les frais de subsistance et d'entraînement des athlètes pour les aider à réaliser leurs buts associés au sport de haut niveau. Le PA offre des possibilités d'accueil permettant aux athlètes, aux entraîneurs et aux officiels de participer à des compétitions et de perfectionner leurs compétences.

- Collaboration internationale dans le sport: Le Canada a conclu un certain nombre de protocoles d'entente avec d'autres pays pour entretenir des relations bilatérales et assurer la collaboration dans le sport, le but général étant de faire progresser les priorités stratégiques du Canada en matière de sport, notamment la participation au sport inclusive, l'antidopage, le sport de haut niveau, le perfectionnement des entraîneurs, les sciences du sport et le renforcement de l'influence du Canada par le sport. SDes neuf protocoles d'entente que le Canada a conclus avec d'autres pays au cours de la période d'évaluation, sept sont arrivés à échéance; cette situation est attribuable à un changement des priorités du gouvernement de l'époque et à une réaffectation des ressources.

Quelques représentants de SC ont mentionné qu'une stratégie de mesure du rendement a été récemment élaborée pour la PCS 2012 ou qu'elle est en cours d'élaboration, mais ils n'étaient pas au courant de son contenu. Une personne a parlé d'une transition possible d'une stratégie complète à des études thématiques plus ciblées au fil du temps, mais cela n'a pas été confirmé. Une évaluation formative distincte de mi-parcours de la PCS 2012 est également en cours, chapeautée par le Comité fédéral-provincial-territorial du sport. Le cadre de cette évaluation n'était pas disponible au moment de la préparation du présent rapport. Il pourrait jeter de la lumière sur la situation actuelle en ce qui a trait à la mesure du rendement.

Le Comité fédéral-provincial-territorial du sport a aussi mis sur pied un groupe de travail responsable de la mise en œuvre et de la surveillance de la Politique, mais il n'y avait pas de documents disponibles au moment de la préparation de la présente évaluation pour faire état des travaux de surveillance de ce groupe de travail. Il est possible que ses travaux puissent compléter les efforts déployés par SC pour soutenir la Politique.

Soutien des langues officielles

D.4. Les programmes de Sport Canada prennent-ils des mesures pour respecter l'engagement du Canada à l'égard des langues officielles?

- Les programmes de financement du sport ont pris des mesures pour respecter l'engagement du Canada à l'égard des langues officielles, y compris avec ses partenaires provinciaux et territoriaux.
- Des outils ont été mis au point pour aider les organismes de sport à respecter ces exigences.
- Le respect des exigences en matière de langues officielles continue de poser certains défis:
    - en raison d'un manque de ressources au sein des OPS et des organismes communautaires; et
    - dans le contexte des MIU et des GJIM, où les fédérations internationales et les comités des Jeux internationaux exercent des pressions différentes.

Les critères d'admissibilité du PSS sont assortis d'obligations en matière de langues officielles; les organismes sont notamment tenus de se doter d'une politique qui fait la promotion des deux langues officielles dans la prestation de leurs services et l'exécution de leurs programmes. En particulier, ils doivent s'assurer de respecter les exigences en matière de langues officielles de la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor et de sa directive ainsi que l'esprit et l'intention de la *Loi sur les langues officielles*, dans les limites de l'enveloppe de financement globale qui leur est octroyée par le PSS. En vertu de ce programme, les ONS, les OMS et les CCM ont reçu près de 5 millions de dollars au cours de la période d'évaluation pour financer leur capacité bilingue (c'est une moyenne de 0,98 million de dollars par année, comme dans les années précédentes)[12].

D'autres organismes bénéficiaires — comme ParticipAction — éprouvent des difficultés à respecter les exigences en matière de langues officielles, dans le cadre de leurs activités de sensibilisation du public, d'éducation ou de diffusion externe, surtout pour ce qui est de veiller à ce que les ressources respectent systématiquement ces exigences, à l'échelle des auditoires cibles dans l'ensemble du pays, notamment sur Internet et dans les médias sociaux.

Les représentants de SC ont fait savoir que jusqu'à 2014, une enveloppe de financement distincte était attribuée à l'unité des langues officielles à l'appui des activités spéciales, en fonction des demandes de soutien supplémentaire présentées par les organismes de sport, notamment pour la traduction de documents, le contenu Web ou l'interprétation simultanée aux réunions ou aux manifestations. SC dote les organismes de divers outils et ressources pour les aider à respecter les exigences en matière de langues officielles, et son unité des langues officielles fait part des outils et des pratiques exemplaires adoptés dans ce domaine dans son bulletin trimestriel destiné au milieu du sport, en guise de soutien continu assuré aux bénéficiaires en vue de leur conformité à cet égard. Les représentants de SC n'ont pas commenté la mesure dans laquelle ces outils étaient utiles pour les organismes. SC a aussi mis au point des outils de suivi et de surveillance permettant d'évaluer la conformité des organismes aux obligations en matière de langues officielles. L'unité des langues officielles de SC évalue les sites Web des organismes de sport tous les ans pour déterminer s'ils satisfont aux exigences en matière de langues officielles; cette évaluation éclaire la rétroaction annuelle qui est faite au sujet des normes de responsabilité du Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport pour chaque ONS, OSM et CCM.

Comme l'illustre le Tableau 44, en 2013-2014, la plupart des OSM ont respecté ou dépassé leurs cibles en regard des normes de responsabilité en matière de mobilisation et de communication dans les deux langues officielles[13]. Les ONS et les CCM étaient toutefois moins nombreux à avoir respecté ou dépassé leurs cibles:

- Seuls 35 % des ONS et 29 % des CCM (2 sur 7) ont publié des communications au public dans les deux langues officielles simultanément.

[12] Les représentants de Sport Canada ont précisé qu'une enveloppe distincte servait à répondre aux demandes spéciales de soutien supplémentaire présentées par les organismes de sport et que depuis 2014, cette enveloppe n'était plus distincte; elle fait partie du financement global réservé à l'appui permanent de la capacité bilingue.
[13] À la lumière de l'autoévaluation effectuée par chacun des organismes de concert avec Sport Canada, en regard des cibles fixées par les deux organismes. Les organismes fixent des cibles différentes, c'est-à-dire qu'ils ne visent pas tous à fournir la totalité de leurs programmes ou services dans les deux langues officielles.

- Si 51 % des ONS ont fourni des programmes et services ainsi que des communications connexes simultanément dans les deux langues officielles, seuls 43 % des CCM (3 sur 7) y sont parvenus.

Tableau 44: Satisfaction des normes de responsabilité en matière de langues officielles, 2013-2014

Normes de responsabilité	ONS (n=55)		OSM (n=19)		CCM (n=7)	
	N'a pas atteint la cible (%)	A atteint ou dépassé la cible (%)	N'a pas atteint la cible (%)	A atteint ou dépassé la cible (%)	N'a pas atteint la cible (%)	A atteint ou dépassé la cible (%)
A3 – Mobilisation et communications						
A3.1 L'organisme diffuse simultanément les communications au grand public dans les deux langues officielles.	65 %	35 %	32 %	68 %	71 %	29 %
A3.2 L'organisme offre des programmes et services et les communications s'y rapportant dans les deux langues officielles, de façon simultanée lorsque cela est exigé.	49 %	51 %	11 %	89 %	57 %	43 %

Source: Sport Canada, Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport (CFRS), feuille de calcul des normes de responsabilité, 2015.

Certains informateurs clés ont expliqué que le respect des obligations en matière de langues officielles pose des défis, principalement du fait que les OPS et les organismes communautaires ne disposent souvent pas des ressources nécessaires pour offrir leurs services et programmes dans les deux langues officielles, ce qui n'est pas un aussi grand défi dans le cas des ONS[14]. Les représentants provinciaux et territoriaux ont fait état de la capacité variée de ces organismes à respecter les exigences en matière de langues officielles, sauf en Ontario et au Nouveau-Brunswick où les lois provinciales en matière de prestation des services dans les deux langues officielles entraînent le respect des obligations de SC à cet égard. Les accords bilatéraux conclus entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux prévoient que les provinces et territoires tiennent compte des besoins en matière de langues officielles du public cible, en consultation avec le gouvernement du Canada. L'examen des documents et des dossiers effectué dans le cadre de la présente évaluation n'a pas permis de constater la mesure dans laquelle ils y arrivaient[15]. Les représentants de l'Alberta, de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard ont dit que l'exécution directe des programmes n'intègre pas systématiquement les obligations en matière de langues officielles, mais que la majorité de la documentation papier est fournie dans la langue officielle de la minorité et que d'autres aspects des programmes sont abordés sur demande (p. ex., la formation des entraîneurs).

[14] Les OPS et les organismes communautaires ne sont pas assujettis aux mêmes exigences que celles imposées aux ONS par Sport Canada.

[15] Pour aucune des activités ni aucun des projets entrepris par les bénéficiaires du PSS dans le cadre d'accords bilatéraux provinciaux-territoriaux qui ont été visés par l'examen des dossiers il n'était indiqué de manière précise que des mesures étaient prises pour fournir des communications et des services dans les deux langues officielles. Toutefois, les provinces n'étaient pas tenues d'inscrire de tels renseignements dans leurs rapports d'activité définitifs.

Les obligations en matière de langues officielles font également partie des critères d'admissibilité du PA, ce qui permet de veiller à ce que les accords de contribution et les signataires respectent la *Loi sur les langues officielles*. En ce qui concerne l'accueil des manifestations, les accords de contribution des Jeux du Canada, des MIU et des GJIM sont assortis d'exigences en matière de langues officielles. Les bénéficiaires du PA doivent décrire dans leurs rapports la manière dont les exigences ont été respectées.

Les représentants de SC ont souligné les liens solides qui existent avec le Conseil des Jeux du Canada et le programme de transfert du savoir de celui-ci, en vertu duquel les organismes transmettent, entre les Jeux, certains des éléments clés que les sociétés hôtes à venir peuvent adopter. Les moyens de satisfaire aux exigences en matière de langues officielles en sont une partie essentielle. Comme le Conseil respecte aussi les exigences en matière de langues officielles, les sociétés hôtes sont aussi très conformes à cet égard.

Pour ce qui est des manifestations accueillies, les MIU et les GJIM présentent des défis particuliers, à savoir que les fédérations sportives internationales et les comités des jeux internationaux disposent de leurs propres exigences, lesquelles peuvent ou non favoriser le respect des exigences en matière de langues officielles du Canada. Cela étant dit, les Jeux de 2015 à Toronto ont été considérés comme une réussite sur le plan de l'intégration des exigences en matière de langues officielles. De plus amples renseignements sont fournis à l'Annexe A du présent rapport.

5.2 Question 5: Démonstration d'efficience et d'économie

La matrice d'évaluation pose trois questions concernant l'efficience et l'économie, qui sont traitées dans leur propre sous-section ci-dessous.

5.2.1 Efficience de la gestion des programmes

C.1 Dispose-t-on d'éléments probants indiquant que les programmes sont gérés de façon efficiente?

Si l'évaluation ne nous a pas permis de nous prononcer de manière définitive concernant la mesure dans laquelle les programmes sont gérés de manière efficiente, il en est ressorti des points principaux, tirés essentiellement des observations des intervenants:

- Satisfaction à l'égard de la gestion des programmes:
  - Une majorité des répondants ayant participé au sondage auprès des organismes de sport (ONS, OSM, CCM) ont fait savoir qu'ils étaient au minimum assez satisfaits des divers éléments liés à la gestion du PSS, du PAA et du PA.
  - Certains se préoccupent du fait qu'il est difficile pour les bénéficiaires de remplir les demandes et de produire les rapports nécessaires, et que les fonds ne sont pas reçus en temps opportun. Des représentants de SC sont d'avis que le processus associé au Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport est laborieux. Des représentants provinciaux et territoriaux se préoccupent du niveau de détail requis par l'outil de suivi et de la non-conformité des exigences de déclaration avec les

exigences de leur gouvernement. D'autres trouvaient que les outils de déclaration étaient utiles pour fournir des données quantitatives à leur gouvernement.

- Des organismes de sport et des représentants provinciaux et territoriaux se sont dits très satisfaits de l'aide fournie par SC dans le cadre du processus de présentation des demandes et de production des rapports.

- À la lumière d'un petit échantillon des dossiers de bénéficiaires (n = 28 pour les ONS, OSM et CCM; n = 10 pour les bénéficiaires responsables de MIU; n = 5 pour les provinces et territoires) examinés pour chaque programme, la plupart des bénéficiaires, mais pas tous, semblent s'acquitter de leurs exigences en matière de reddition de comptes. Dans certains cas, ils fournissent des renseignements partiels (p. ex., ils ne recueillent pas de renseignements sur certains extrants ou groupes clients).
- En règle générale, le PA et le PAA ont atteint leurs normes de service chaque année. Il manque de renseignements concernant la mesure dans laquelle le PSS a atteint ses normes de service. Pour 2014-2015 (l'exercice pour lequel les renseignements sont les plus complets), les normes de service ont été atteintes dans une grande mesure pour ce qui est d'accuser réception des demandes, mais le pourcentage se situait de 53 à 71 % pour ce qui est de remettre un avis écrit officiel de la décision de financement. Néanmoins, pour ce dernier, le nombre moyen de semaines menant à une décision variait de 23 à 31 semaines, ce qui ne dépasse pas de beaucoup la norme de service de 24 semaines.
- Concernant la gestion des programmes, il existe une préoccupation qui émane de la perception selon laquelle le mandat d'À nous le podium s'est élargi et ne porte plus uniquement sur l'excellence et le sport de haut niveau et qu'il faut préciser les rôles d'ANP, de Sport Canada, du COC et du CPC.

Les sous-sections ci-dessous fournissent des données essentiellement qualitatives sur un certain nombre d'aspects clés de la gestion efficiente, conformément à la matrice d'évaluation. Ainsi:

- La gestion des programmes a été évaluée de manière positive pour l'essentiel – par les vérificateurs et les bénéficiaires – et certaines améliorations ont été suggérées.
- Le taux de satisfaction à l'égard du processus de demandes et des exigences de production de rapports est plutôt élevé, mais certaines réserves ont été formulées.
- Une évaluation par rapport aux normes de service de l'organisation a été favorable.

Évaluations disponibles de la gestion des programmes

Plusieurs vérifications internes ont été menées, une sur le PA et une autre de la Direction générale de SC, même si les deux visaient des périodes antérieures à la présente période d'évaluation (du 1er avril 2006 au 31 décembre 2008 et du 1er avril 2007 au 31 octobre 2009, respectivement).

Ces deux vérifications ont révélé que la gestion était vue de manière positive. Ainsi, elles ont fait état de l'utilisation d'outils et de modèles et de la présence d'employés d'expérience. Celle de 2009 qui portait sur le PA a aussi signalé un faible roulement du personnel, l'adoption de mesures pour assurer que le personnel dispose des compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions et la publication de renseignements sur le site Web pour accroître l'accès des

bénéficiaires (Patrimoine canadien, 2009b, p. i-ii). La vérification de la Direction générale de SC de 2010 a aussi mis en lumière des processus de gouvernance et des comités efficaces ainsi que le recours à un processus officiel de surveillance pour le suivi des budgets et l'affectation des ressources (Patrimoine canadien, 2010, p. ii).

Dans le cadre des deux vérifications, des secteurs d'amélioration ont été relevés et des recommandations ont été formulées à cet égard. La vérification du PA de 2009 recommandait d'envisager d'autres manières de réduire le temps mis à étudier et à approuver les demandes, d'établir des normes de prestation de services officielles, de relever des renseignements supplémentaires sur le rendement pour attester l'obtention de résultats, et de mettre en œuvre des processus et des outils officiels permettant d'assurer la collecte des renseignements requis sur le rendement (Patrimoine canadien, 2009b, p. ii).

La vérification de la Direction générale de SC de 2010 a donné lieu à des recommandations sur la gouvernance, les résultats, le rendement et la responsabilisation. Plusieurs des recommandations portant sur la gouvernance concernaient les mesures que SC doit prendre pour assurer l'examen adéquat des rapports sur les données financières et sur les activités des bénéficiaires avant le paiement, ainsi que des progrès accomplis en regard des activités de leurs plans d'affaires et des risques propres à la Direction générale. En ce qui concerne la responsabilisation, les recommandations avaient trait aux ressources humaines; il a notamment été recommandé que SC s'assure de dûment consigner les mesures de dotation et de les communiquer à la Direction générale de la gestion des ressources humaines et du milieu de travail, et que la haute direction de SC et cette même Direction collaborent afin de distinguer et de documenter le partage des responsabilités en matière de dotation (Patrimoine canadien, 2010, p. iii).

SC prépare aussi des plans d'affaires triennaux qui traitent, entre autres choses, des forces et des défis internes du Ministère. Plusieurs forces signalées avaient trait à la gestion des programmes, notamment, que SC :

- gère efficacement ses trois programmes de financement; maintienne un faible rapport des coûts entre les opérations et les programmes;
- conserve une expertise en matière de sport et possède des employés très informés et chevronnés dont le roulement est faible;
- mette au point et utilise efficacement des outils de production de rapports et d'évaluation;
- fournisse des directives et des conseils à la communauté sportive;
- dispose de mécanismes opérationnels solides (processus de contribution, mesures de responsabilisation, régime de prise de décisions) et de pratiques en matière de responsabilisation, y compris, un processus de diligence raisonnable et de souplesse par rapport aux constatations tirées des vérifications et des évaluations; et
- soit engagé envers la transparence et l'équité (Patrimoine canadien, s.d.a, p. 10).

Au nombre des défis internes soulevés en lien avec la gestion des programmes figurent les suivants:

- améliorer les processus de communication interne et externe;
- réduire le travail en vase clos;
- assurer une structure officielle de planification de la relève;
- accroître la synchronisation du travail et des mécanismes de prestation avec la politique;

- assurer une prestation adéquate des services, en dépit des réductions apportées aux dépenses de F et E; et
- tenir compte des autres exigences de déclaration des bénéficiaires; et proposer plusieurs améliorations en lien avec la gestion et la mesure du rendement, y compris la collecte et l'analyse des données et l'intégration des conclusions des analyses au processus décisionnel (Patrimoine canadien, s. d., p. 11).

5.2.2 Respect des normes de service

La mesure dans laquelle les programmes respectent leurs normes de service est illustrée aux tableaux 45 à 47. Le Tableau 45 indique que les normes de service ont été respectées pour tous ou presque tous les volets du PA de 2011-2012 à 2014-2015. Pour la quasi-totalité des volets et pour tous les exercices, le nombre moyen de jours pris pour accuser réception des demandes a été bien en deçà de la norme de service, soit 15 jours, La seule exception étant pour la catégorie « MIU jusqu'à 49 999 dollars » en 2013-2014: la norme a alors été atteinte pour 67 % des six demandes présentées au total, le temps mis pour en accuser réception s'étant élevé à 40 jours en moyenne. Le nombre moyen de semaines qu'il a fallu pour remettre un avis écrit officiel d'une décision de financement a été de beaucoup inférieur aux normes de service établies pour chaque volet et pour chaque exercice (26 semaines pour les MIU jusqu'à 49 999 dollars; 52 semaines, de 50 000 à 249 999 dollars; et 104 semaines, de 250 000 dollars et plus).

Tableau 45: Respect des normes de service du PA

Volet de programme et exercice	N^bre^ total de demandes	Accuser réception des demandes		Remettre des avis écrits officiels d'une décision de financement	
		Respect de la norme en %[1]	Nombre moyen de jours pour accuser réception	Respect de la norme en %[2]	Nombre moyen de semaines jusqu'à la décision
2011-2012					
MIU, jusqu'à 49 999 $	34	94 %	6	82 %	17
MIU, de 50 000 à 249 999 $	52	98 %	4	100 %	23
MIU, 250 000 $ et plus	14	93 %	7	93 %	46
Autres*	5	100 %	2	100 %	31
2012-2013					
MIU, jusqu'à 49 999 $	13	92 %	6	100 %	16
MIU, de 50 000 à 249 999 $	55	98 %	4	98 %	19
MIU, 250 000 $ et plus	12	100 %	7	100 %	28
Autres**	3	100 %	2	-	30
2013-2014					
MIU, jusqu'à 49 999 $	6	67 %	40	100 %	13
MIU, de 50 000 à 249 999 $	56	96 %	4	100 %	17
MIU, 250 000 $ et plus	13	92 %	5	100 %	53
Autres***	1	100 %	1	100 %	2
2014-2015					
MIU, jusqu'à 49 999 $	15	87 %	6	100 %	12
MIU, de 50 000 à 249 999 $	63	98 %	4	98 %	21
MIU, 250 000 $ et plus	7	100 %	3	100 %	47
Autres****	4	100 %	4	100 %	11

Source: Sport Canada, du SGISC.
[1]La norme de service concernant les accusés de réception des demandes est de 15 jours pour tous les volets.
[2]La norme de service concernant les avis écrits officiels d'une décision de financement est de 26 semaines pour les MIU, jusqu'à 49 999 dollars; de 52 semaines, pour les MIU de 50 000 dollars à 249 999 dollars; et de 104 semaines, pour 250 000 dollars et plus; dans la catégorie Autres, la norme de service varie.
*Jeux du Canada, Jeux du PA et Jeux internationaux multisports pour les Autochtones et les personnes ayant un handicap.
**Patrimoine canadien: Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015, Jeux du Canada et Jeux internationaux multisports pour les Autochtones et les personnes ayant un handicap.
***Jeux du Canada.
****Jeux du Canada et Fonds de legs sportifs TO2015.

L'information sur le respect des normes de service n'est pas aussi complète pour le PSS durant la période d'évaluation, l'exercice 2014-2015 étant le plus exhaustif (voir le Tableau 46)[16]. Durant cet exercice, les normes de service ont été respectées dans une grande mesure pour ce qui est des accusés de réception des demandes, mais dans une proportion de 53 à 71 % pour les avis écrits officiels des décisions de financement, selon le type d'organisme. Dans ce dernier cas cependant, le nombre moyen de semaines menant à la prise d'une décision s'est situé entre 23 et 31 semaines, ce qui n'est pas considérablement plus élevé que la norme de service de 24 semaines.

Dans tous les cas sauf pour les ONS en 2014-2015, le nombre moyen de jours mis pour accuser réception des demandes a dépassé la norme de service de 15 jours et, dans certains cas, de

[16]Les données sur les normes de service du PSS sont moins complètes pour le début de la période d'évaluation étant donné les défis éprouvés par le Ministère pour mettre en œuvre ou évaluer les normes de service. Des changements sont mis en œuvre pour faciliter les calculs associés à ces normes.

beaucoup. Le nombre moyen de semaines mis pour remettre un avis écrit officiel d'une décision de financement allait de 21 à 31 semaines au cours des exercices et pour les volets à l'étude, comparativement à la norme de service de 24 semaines.

Tableau 46: Respect des normes de service du PSS

Volet de programme et exercice	N^bre^ total de demandes	Accuser réception des demandes		Remettre des avis écrits officiels d'une décision de financement	
		Respect de la norme en %[1]	Nombre moyen de jours pour accuser réception	Respect de la norme en %[2]	Nombre moyen de semaines jusqu'à la décision
2011-2012					
Autres*	143	78 %	23	48 %	25
2012-2013					
Autres **	140	78 %	23	75 %	21
2013-2014					
Autres ***	147	64 %	65	63 %	25
2014-2015					
ONS	96	96 %	5	53 %	31
OSM	33	88 %	16	61 %	26
CCM	11	64 %	32	64 %	25
Autres****	7	86 %	47	71 %	23

Source: Sport Canada, du SGISC.
[1]La norme de service concernant les accusés de réception des demandes est de 15 jours pour tous les volets.
[2]La norme de service concernant les avis écrits officiels d'une décision de financement est de 24 semaines pour tous les volets.
*Norme de service - International, PSS, norme de service – Participation et Agence mondiale antidopage.
**Excellence accrue, développement du sport et Agence mondiale antidopage.
*** Excellence accrue, développement du sport et Agence mondiale antidopage.
****CONFEJES, autres initiatives de soutien et Agence mondiale antidopage.

En ce qui concerne le PAA, les normes de service ont presque toutes été respectées pour chaque année visée par la période d'évaluation (voir le Tableau 47).

Tableau 47: Respect des normes de service du PAA

Volet de programme	N^bre de jours pour remettre un avis écrit officiel d'une décision de financement[1]				Versement[2]	
	Du formulaire de demande au premier paiement[3]	De la signature de l'accord au premier paiement[4]	Dernière retenue jusqu'au premier paiement[5]	Indicateur d'efficience[6]	N^bre de jours	Respect de la cible en %
2010-2011	17,1	13,7	5,1	100 %	-2,4	100 %
2011-2012	16,2	7,5	5,7	96 %	-1,9	100 %
2012-2013	16,2	10,2	5,7	98 %	-2,6	100 %
2013-2014	19,7	9,3	9,5	91 %	-1,8	100 %
2014-2015	28,5	22,2	6,5	96 %	-5,1	100 %

Source: Sport Canada, du SGISC
[1]La cible est d'au plus deux semaines après la date de réception de la demande complète du PAA et la confirmation d'un accord signé de l'athlète par l'ONS.
[2]La cible est d'au plus 28 jours civils à compter de la date de la lettre d'attribution de la subvention.
Remarques:
[3]Nombre de jours entre la réception de la demande de l'athlète et le traitement du paiement dans le SIGPAA.
[4]Nombre de jours entre la réception de la confirmation et de l'accord signé par l'athlète (de l'ONS) et le traitement dans le SIGPAA.
[5]Nombre de jours entre le moment où toutes les conditions sont remplies et le moment où le SIGPAA transmet la confirmation à SAP.
[6]Pourcentage de temps durant lequel la norme de service est respectée.

Exigences de présentation de demandes et de production de rapports

Respect des exigences de production de rapports

Un volet de la gestion des programmes consiste à assurer la surveillance des rapports présentés par les bénéficiaires. Comme il a été mentionné ci-dessus, la vérification de la Direction générale de SC de 2010 recommandait que celui-ci prenne des mesures pour veiller à l'examen adéquat des rapports financiers et des rapports d'activités des bénéficiaires, sans compter que dans son dernier plan d'affaires, SC a constaté qu'il fallait mieux tenir compte des autres exigences de production de rapports des bénéficiaires. Les rapports que doivent présenter les bénéficiaires de chacun des programmes sont précisés soit dans les Lignes directrices des contributions, soit dans l'entente de contribution conclue avec SC.

L'évaluation prévoyait une analyse de la mesure dans laquelle les bénéficiaires respectent leurs exigences en matière de production de rapports. Les bénéficiaires du PSS rendent compte des activités de l'année précédente dans leurs demandes de financement, soit les annexes 5 et 8, la première portant sur la réalisation des extrants escomptés et la deuxième, sur le respect des normes de responsabilisation.

L'évaluation examinait dans quelle mesure quelques-uns des OSM, ONS et CCM ont fait rapport sur la réalisation des extrants dans leur annexe 5 pour l'exercice 2014-2015 et ce, pour chaque domaine pour lequel ils ont demandé des fonds dans leurs demandes de 2013-2014. Le Tableau 48 fait état de ces résultats et révèle qu'il y a place à amélioration dans le cas de certains extrants. Par exemple, sur les 28 ONS, OSM et CCM dont les rapports ont été examinés, moins de la moitié (38 %) des bénéficiaires qui ont demandé des fonds « au-delà du niveau de référence de base » ont fait rapport à cet égard. De la même manière, seulement la moitié (50 %) des bénéficiaires qui ont demandé des fonds relativement au « sport pour le développement –

financement complémentaire, ACSV-DLTP/A » ont fait rapport sur les extrants dans ce domaine.

Tableau 48: Mesure dans laquelle les OSM, ONS et CCM ont fait rapport sur les extrants pour lesquels ils ont fait une demande de fonds (échantillon de dossiers examinés, n=28)

Extrant	N^bre d'ONS, d'OSM et de CCM demandant des fonds (n=28)	N^bre d'ONS, d'OSM et de CCM faisant part de résultats dans les domaines exigés
1. Sport pour le développement: financement de base – gouvernance et gestion	26	23
2. Sport pour le développement: financement de base – programmes et services	27	27
3. Sport pour le développement: financement complémentaire – initiatives de sport internationales	5	3
4 Sport pour le développement: financement complémentaire – ACSV-DLTP/A	10	5
5. Sport pour le développement: financement complémentaire – Langues officielles	25	18
6. Au-delà du niveau de référence de base	26	10
7. Fonds pour l'excellence accrue (OSM seulement)*	0	0

*Les résultats obtenus pour cette catégorie d'extrants ne sont pas déclarés pour les ONS ou les CCM: ces organismes n'étaient pas tenus de rendre des comptes concernant le financement pour l'excellence accrue étant donné que Sport Canada a reçu cette information directement d'À nous le podium.

Sur les dix dossiers de bénéficiaires (MIU) évalués, tous ou presque tous ont satisfait à chacune des exigences en matière de production de rapport (Tableau 49). En ce qui concerne les exigences qui n'ont pas été respectées, tous les bénéficiaires, sauf un, ont satisfait à l'exigence en partie, c'est-à-dire qu'ils ont fourni une partie de l'information.

Tableau 49: Respect des exigences de production de rapports définitifs, 2013-2014, manifestations internationales unisport (échantillon de dossiers examinés, n=10)	
Exigences	**MIU ayant entièrement répondu à l'exigence (n=10)**
Préciser, pour chaque type de legs prévu, si les plans de legs se sont concrétisés	9
Décrire, pour chaque type de legs prévu, comment les plans de legs se sont concrétisés	9
Préciser, pour chaque activité ou résultat prévu, si l'activité ou le résultat a été réalisé	8
Décrire la réalisation de chaque activité ou résultat prévu	9
Préciser si les exigences en matière de langues officielles ont été respectées (ou préciser si cela ne s'applique pas)	10
Décrire comment les exigences en matière de langues officielles ont été respectées (ou préciser si cela ne s'applique pas)	7
Préciser si les exigences en matière de visibilité du gouvernement du Canada ont été respectées (ou préciser si cela ne s'applique pas)	10
Décrire comment les exigences en matière de visibilité du gouvernement du Canada ont été respectées (ou préciser si cela ne s'applique pas)	8
Fournir toutes les statistiques réelles requises (ou préciser si cela ne s'applique pas)	8
Fournir les trois meilleures réussites	10
Fournir les trois meilleurs enseignements	10
Fournir les résultats pour le Canada	9
Fournir les conclusions, les leçons tirées et les recommandations	10

Sur les cinq rapports préparés par des bénéficiaires du PSS ayant conclu un accord bilatéral provincial-territorial, la grande majorité (4 sur 5) contenaient tous les renseignements exigés concernant les résultats escomptés, le public cible et tous les projets et les activités. Les bénéficiaires ont eu toutefois plus de mal à identifier les groupes bénéficiaires; deux d'entre eux ont fourni tous les renseignements exigés et trois en ont fourni une partie ou n'en ont pas fourni du tout.

Respect des exigences de présentation de demandes et de production de rapports

Les représentants provinciaux et territoriaux avaient des opinions divergentes concernant leur satisfaction à l'égard des exigences de présentation de demandes et de production de rapports de SC. Ils étaient plusieurs à comprendre que SC s'efforce de rationaliser ses modèles et ses mécanismes de collecte de données en consultant les gouvernements provinciaux et territoriaux et les organismes. Quelques-uns d'entre eux voyaient d'un bon œil la quantification des participants nécessaire à la production des rapports de SC, précisant que cela était utile pour la production des rapports au sein de leurs propres gouvernements. Toutefois, certains informateurs clés des provinces et territoires ont affirmé que les exigences de production de rapports liées aux accords bilatéraux sont lourdes; les représentants ont surtout mentionné l'outil de suivi, déclarant que le niveau de détail requis et la fréquence des rapports posaient des défis. En outre, les modèles de rapport de SC ne sont pas toujours harmonisés avec ceux des provinces et territoires, ce qui entraîne des exigences supplémentaires. D'après quelques représentants provinciaux et territoriaux, le processus d'approbation des accords bilatéraux est long et peut influer sur l'exécution des programmes lorsque les fonds ne sont pas reçus en temps opportun. D'autres ne partageaient pas leur avis, soutenant que le processus d'approbation s'est déroulé en douceur et que les délais étaient raisonnables.

Dans le sondage mené auprès des organismes de sport (ONS, OSM et CCM), la majorité des répondants ont dit être au moins plutôt satisfaits à l'égard de divers éléments liés à la gestion du PSS, du PAA et du PA, ou que la question ne s'appliquait pas dans leur cas (voir le Tableau 50). En ce qui concerne les éléments qui étaient applicables à eux, dans la plupart des cas, les OSM étaient plus nombreux que les ONS et les CCM à se dire très satisfaits. Le seul élément pour lequel une majorité des répondants étaient très satisfaits (dans l'ensemble et pour les OSM et les ONS) était l'aide reçue de SC pour remplir la demande de financement du PSS et satisfaire aux exigences de production de rapports (68 % dans l'ensemble, 69 % des OSM et 73 % des ONS). Certains informateurs clés des provinces et territoires se sont aussi dits satisfaits de la rétroaction et de l'aide reçues de SC au sujet du processus de présentation des demandes et de production des rapports, ce qui confirme à nouveau le point fort mis en évidence dans le plan d'affaires de SC au sujet de la prestation de conseils et de lignes directrices à la communauté sportive.

Tableau 50: Q30A. Au cours des cinq dernières années, si vous avez présenté une demande de financement, indiquez votre niveau de satisfaction ou d'insatisfaction par rapport à chacun des aspects suivants de la gestion des programmes de financement du sport.				
	Global (n=60)	**CCM (n=6)**	**OSM (n=13)**	**ONS (n=41)**
Les efforts requis par votre organisme pour remplir et présenter sa demande annuelle au Programme du soutien du sport				
Plutôt satisfait	35 %	33 %	31 %	37 %
Très satisfait	33 %	17 %	46 %	32 %
Le processus que suit Sport Canada pour examiner et approuver la demande annuelle présentée par votre organisme au Programme de soutien du sport				
Plutôt satisfait	38 %	50 %	23 %	41 %
Très satisfait	32 %	17 %	46 %	29 %
La rapidité avec laquelle vous recevez le financement une fois approuvée la demande annuelle que vous présentez au Programme de soutien du sport				
Plutôt satisfait	40 %	50 %	38 %	39 %
Très satisfait	27 %	-	31 %	29 %
Les exigences de déclaration et de reddition de comptes que votre organisation doit respecter chaque année dans le cadre du Programme de soutien du sport				
Plutôt satisfait	42 %	67 %	38 %	39 %
Très satisfait	35 %	-	46 %	37 %
L'aide que vous recevez de Sport Canada pour satisfaire aux exigences en lien avec les demandes et les rapports du Programme de soutien du sport				
Plutôt satisfait	23 %	50 %	15 %	22 %
Très satisfait	68 %	33 %	69 %	73 %
Les critères d'admissibilité du Programme d'aide aux athlètes				
Plutôt satisfait	20 %	33 %	-	24 %
Très satisfait	33 %	-	-	49 %
Ne s'applique pas	28 %	50 %	85 %	7 %
Le processus de présentation d'une demande de financement du Programme d'aide aux athlètes				
Plutôt satisfait	18 %	-	-	27 %
Très satisfait	30 %	-	-	44 %
Ne s'applique pas	33 %	83 %	85 %	10 %
Le processus de présentation d'une demande du Programme d'accueil				
Plutôt satisfait	22 %	-	-	32 %
Très satisfait	18 %	-	-	27 %
Ne s'applique pas	37 %	83 %	85 %	15 %
La rapidité avec laquelle sont prises les décisions de financement du Programme d'accueil				
Plutôt satisfait	8 %	-	-	12 %
Très satisfait	18 %	-	-	27 %
Ne s'applique pas	38 %	83 %	85 %	17 %
Les exigences de déclaration et de reddition de comptes à remplir pour obtenir le financement du Programme d'accueil				
Plutôt satisfait	22 %	-	-	32 %
Très satisfait	18 %	-	-	27 %
Ne s'applique pas	38 %	83 %	85 %	17 %

Un nombre considérable de répondants ont exprimé une certaine insatisfaction par rapport à certains aspects, qui ne figurent pas dans le Tableau 50 ci-dessus. Ainsi, la moitié (n=3) des CCM sont plutôt insatisfaits des efforts requis pour remplir et présenter leur demande annuelle

au PSS de même que de la rapidité avec laquelle ils reçoivent leur aide financière une fois leur demande approuvée. Un peu moins du quart des ONS sont soit plutôt, soit très insatisfaits des exigences annuelles de déclaration et de reddition de comptes du PSS (22 %) et de la rapidité avec laquelle sont prises les décisions de financement dans le cadre du PA (23 %). Certains informateurs clés de SC ont aussi exprimé des réserves par rapport aux exigences de production de rapports et de présentation de demandes: selon eux, le processus de présentation d'une demande est long et il faut parfois plusieurs mois pour que le ministre approuve les ententes de contribution et les accords bilatéraux. Par ailleurs certains informateurs clés de Sport Canada ont fait observer que les exigences de production de rapports qu'impose le Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport aux organismes étaient lourdes et pourraient être simplifiées. Les informateurs clés interrogés dans l'étude de cas sur ANP ont aussi déclaré que le processus de présentation d'une demande pour ce programme prenait du temps et qu'il s'effectuait un dédoublement dans les renseignements à fournir ce qui, si cela est confirmé, pourrait offrir une occasion de rationalisation. Ces informateurs ont aussi insisté sur la nécessité de préciser les critères d'admissibilité au financement dans le processus de présentation d'une demande et ont déclaré que des décisions sont parfois prises entre ANP et le bénéficiaire (ONS ou CCM) sans l'intervention de SC et ne cadrent pas avec les lignes directrices de celui-ci.

Gestion d'ANP

Quelques informateurs clés de SC ont aussi exprimé des réserves concernant le mandat d'ANP qui a été élargi par rapport à son rôle de consultation sur l'excellence et le sport de haut niveau. ANP exerce une plus grande influence sur le système sportif canadien dans l'ensemble en formulant par exemple des recommandations à l'intention de SSC au sujet de la structure organisationnelle, la gouvernance et les programmes des ONS. Il importe donc de préciser les rôles et les responsabilités d'ANP et des autres fonctions de SC ainsi que les liens qui existent entre eux. Certains informateurs clés ayant participé à une évaluation d'ANP menée en 2011 ont aussi fait remarquer qu'ANP s'éloigne de sa mission et qu'il doit continuer de cibler l'excellence technique et le sport de haut niveau (Groupe de la stratégie et du droit, 2011, p. 8). Cette évaluation a aussi relevé le manque de clarté entre les rôles d'ANP et ceux du COC/CPC, des CCM et de SC, ainsi que des dédoublements et des chevauchements (p. 12).

5.2.3 Efficience de la structure organisationnelle

C.2 La structure organisationnelle de Sport Canada permet-elle la réalisation de résultats de manière efficiente? Les ressources utilisées étaient-elles raisonnables par rapport aux résultats atteints à la lumière du contexte, des priorités ou des autres options possibles?

Des éléments révèlent que des résultats positifs ont été atteints et qu'il pourrait y avoir place à amélioration à certains égards:

- Les ressources réellement utilisées étaient raisonnables par rapport aux plans, bien qu'il manque d'information pour évaluer si elles l'étaient par rapport aux résultats.
- Le rapport entre les S et C versées et les ETP n'a été que légèrement plus élevé durant les trois premières années de la période d'évaluation comparativement aux cinq années précédentes, mais il s'est considérablement accru au cours des deux dernières années (2,5 millions de dollars et 3,7 millions de dollars par ETP) en raison de l'aide financière octroyée par le PA aux Jeux de 2015 à Toronto.

- Si le nombre d'ETP a quelque peu diminué de 2010-2011 à 2014-2015, il est demeuré considérablement plus élevé qu'au cours des cinq dernières années, alors que les salaires et les dépenses de F et E ont été passablement moins élevés. Par conséquent, le rapport entre les S et C et les salaires et dépenses de F et E était considérablement plus élevé au cours de la période d'évaluation comparativement aux cinq années précédentes.
- Quelques informateurs clés de SC ont proposé que des changements pourraient être apportés pour mieux intégrer les efforts déployés au sein des divisions de SC en vue d'améliorer l'efficience de la structure organisationnelle de SC.

Ainsi, quelques informateurs clés ont fait observer que les travaux stratégiques se déroulent souvent en vase clos dans certaines divisions et qu'il y a un manque d'intégration entre les politiques et les programmes. Une démarche mieux consolidée grâce à laquelle les données contribuent aux politiques, lesquelles contribuent ensuite aux programmes, répondrait mieux aux besoins du Ministère. Le Tableau 51 ci-dessous présente les dépenses et les ressources humaines prévues et réelles de SC, d'après les rapports ministériels sur le rendement annuels, et démontre une étroite correspondance entre les dépenses et les ressources humaines réelles et prévues pour les exercices en question.

Tableau 51: Dépenses et ressources humaines prévues et réelles

Exercice	Dépenses (millions de dollars)			Équivalents temps plein (ETP)		
	Prévues	Réelles	Réelles/ prévues	Prévus	Réels	Réels/ prévus
2011-2012	220,2	213,2	97 %	103,5	119,5	115 %
2012-2013	212,7	225,0	106 %	133,8	133,1	99 %
2013-2014	332,9	334,1	100 %	127,0	128,3	101 %
Source: (Patrimoine canadien, 2012b, 2013b, 2014b)						

Comme le montre le Tableau 52, les S et C octroyées par SC ont augmenté tous les ans durant la période d'évaluation, en particulier en 2013-2014 et en 2014-2015 en raison de l'aide financière accordée par le PA aux Jeux de 2015 à Toronto. Elles ont en outre été considérablement plus élevées durant la période d'évaluation comparativement aux cinq années précédentes. Les ETP ont atteint leur plus haut niveau, soit 146, en 2010-2011 avant de diminuer et de s'établir à 121, en 2014-2015; ils ont toutefois été supérieurs, chaque année visée par la période d'évaluation, que ceux de presque toutes les cinq années précédentes. Par contre, les salaires et les dépenses de F et E ont été beaucoup plus bas durant la période d'évaluation, oscillant entre 4,2 millions de dollars et 6,6 millions de dollars, que durant les cinq années précédentes (de 9 millions de dollars à 10,7 millions de dollars).

Le montant de S et C versé par ETP était relativement semblable de 2005-2006 à 2012-2013 (de 1,1 à 1,7 million de dollars/ETP), mais considérablement plus élevé en 2013-2014 et en 2014-2015 (2,5 et 3,5 millions de dollars/ETP, respectivement), en raison de l'aide financière accordée aux Jeux de 2015 à Toronto. En termes de dollars toutefois, les S et C versées par rapport aux salaires et aux F et E étaient beaucoup plus élevées au cours de la période d'évaluation (de 34 à 79 dollars) que durant les cinq années précédentes (de 15 à 17 dollars).

Tableau 52: Salaires/F et E, S et C et ETP, Sport Canada, de 2005-2006 à 2014-2015 (en millions de dollars)										
Article	**2005-2006**	**2006-2007**	**2007-2008**	**2008-2009**	**2009-2010**	**2010-2011**	**2011-2012**	**2012-2013**	**2013-2014**	**2014-2015**
Salaires/F et E	9,3 $	9,0 $	9,2 $	10,7 $	9,9 $	4,2 $	6,1 $	6,4 $	6,6 $	5,8 $
S et C	133,8 $	137 $	136,6 $	151,4	159,1	195,4	199,4	211,0	320,3	449,9
Total – Sport Canada	**143,1**	**146,0**	**145,8**	**162,1**	**169,0**	**199,6**	**205,5**	**217,4**	**326,9**	**455,7**
ETP	**98**	**97**	**129**	**105**	**114**	**146**	**120**	**133**	**128**	**121**
*S*C/Salaires+ F et E*	*15,33*	*16,15*	*15,88*	*15,18*	*17,07*	*47,06*	*33,56*	*33,96*	*49,48*	*78,84*
M$ de S et C/ETP	*1,4*	*1,4*	*1,1*	*1,4*	*1,4*	*1,3*	*1,7*	*1,6*	*2,5*	*3,7*

Remarque: Les S et C pour 2014-2015 englobent 65 millions de dollars versés au PA pour les « legs » des Jeux panaméricains de 2015.

Sources: Sport Canada. S et C, tiré du tableau 4; salaires et F et E, tiré de Sport Canada: *Salaries and Gs&Sc.doc* pour 2003-2004 à 2009-2010, de *Pro rata O&M costs 2011.xls* pour 2010-2011, de *Evaluation Financial Information Template Sport_de finance_13janv.xlsx* pour 2012-2013 et 2013-2014; ETP pour 2005-2006, du Rapport sur le questionnaire des profils annuels, 2003-2004 et 2004-2005, directement de Sport Canada; RPP; RMR.

Selon certains représentants de SC, il y a lieu de renforcer et de consolider les activités e SC en matière de politiques. Quelques-uns d'entre eux ont fait remarquer le manque d'intégration entre les programmes et les politiques. D'autres ont aussi souligné la séparation des activités d'élaboration de politiques de la Direction générale: bien qu'il y ait une Division des politiques, d'autres divisions au sein de la Direction générale (la Division du PA et la Division de l'excellence) effectuent souvent leurs propres travaux d'élaboration de politiques et elles le font en vase clos. Selon des informateurs clés, il faut une meilleure intégration et une meilleure uniformité entre les politiques et les programmes. Il faudrait pour cela adopter une démarche mieux consolidée à l'égard des politiques, prendre des mesures pour veiller à ce que les données et l'information servent à éclairer les politiques et, parallèlement, veiller à ce que ce soit les politiques qui éclairent les programmes, et non inversement.

Quelques-uns des représentants de SC sont aussi d'avis que les divisions travaillent souvent de manière indépendante, de sorte qu'il peut y avoir un manque d'uniformité et de mise en commun entre elles. Cela a donné lieu à une certaine incertitude quant aux rôles des diverses divisions et à l'impression que le travail se fait en double d'une division à l'autre. Par exemple, on ne comprend pas trop le rôle de la Division de l'excellence ni la nécessité d'avoir une telle division.

5.2.4 Dédoublement ou complémentarité avec d'autres programmes

C.3 Est-ce que les programmes reproduisent, chevauchent ou complètent d'autres programmes ou initiatives mis en œuvre par d'autres intervenants?

Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de constater que les trois programmes de financement du sport complètent plus qu'ils ne reproduisent d'autres programmes ou initiatives.

- Ces programmes fonctionnent de manière complémentaire, leurs objectifs étant harmonisés les uns avec les autres, de sorte qu'ils assurent un soutien permettant de faire progresser le système sportif du Canada.

- Le dédoublement des tâches est négligeable entre les programmes de financement du sport ou avec les autres programmes fédéraux ou avec d'autres initiatives ou programmes nationaux.
    - Cependant, il y a certains chevauchements et dédoublements entre ANP/SC et le COC, en ce qui concerne le soutien des athlètes de haut niveau et l'excellence.
- Le soutien accordé par le PSS par le biais des accords bilatéraux peut de toute évidence être vu comme complémentaire aux efforts de participation des provinces et territoires, en particulier lorsque l'aide fédérale aide à obtenir des fonds de contrepartie auprès des provinces et territoires.
- Les initiatives fédérales, provinciales et territoriales, notamment les groupes de travail, facilitent la coordination et la collaboration en vue d'éviter le double emploi entre les initiatives ou programmes fédéraux et provinciaux et territoriaux.
- Les provinces et territoires s'attachent particulièrement à soutenir l'activité physique et la participation au sport d'une manière générale, à l'échelle locale et communautaire, mais dans certains cas, ils financent aussi le sport de haut niveau et versent une aide financière à des athlètes en particulier. La grande majorité des intervenants considèrent que ce soutien complète le soutien fédéral, et non qu'il le reproduit.
- Les fonds accordés par le PA aux manifestations sont complétés par d'autres sources, et la quasi-totalité des bénéficiaires obtiennent aussi des fonds auprès des gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que du secteur privé et de commanditaires.

Dédoublement et complémentarité entre les programmes fédéraux et nationaux
La complémentarité des trois programmes de financement proprement dit se traduit dans leurs objectifs respectifs. Le PSS vise à accroître les occasions de participation à des activités sportives de qualité de même que la capacité du système sportif canadien, à favoriser des performances de calibre mondial, à contribuer à l'exercice d'un leadership sportif technique et à promouvoir les intérêts, les valeurs et les principes éthiques du Canada. Il y parvient en assurant un soutien aux organismes de sport, chacun ayant un ou des rôles précis à jouer dans le sport, par exemple les programmes destinés aux sports de haut niveau, la participation et l'accès, la gouvernance, la gestion des équipes nationales et l'éthique dans le sport. L'aide du PA consiste à permettre aux athlètes canadiens qui participent au PSS aux fins de développement — y compris les athlètes issus de groupes sous-représentés — d'avoir accès à des manifestations au Canada, dont des manifestations internationales. Le PAA verse une aide financière individuelle à des athlètes prometteurs, pour les aider à participer à des activités et initiatives offertes par le PSS et le PA et pour profiter de celles-ci. Le PAA a aussi un autre lien avec le PSS: les athlètes bénéficiaires sont ceux qui sont désignés par leur ONS comme présentant les meilleures perspectives de réussite dans leur sport. Le soutien assuré aux accords bilatéraux conclus avec les provinces et territoires dans le cadre du PSS favorise l'atteinte des objectifs de participation du Programme et l'appui octroyé aux initiatives internationales favorise à son tour la promotion de l'éthique et des valeurs du Canada sur la scène mondiale.

Quelques-uns des informateurs clés ont aussi déclaré que les programmes sont complémentaires, faisant particulièrement allusion au PAA et au volet ANP du PSS. Selon eux, le soutien financier du PAA permet aux athlètes de consacrer davantage de temps à leur entraînement alors que les recommandations d'ANP visent à améliorer leur performance et à leur donner le soutien dont ils ont besoin pour exceller.

Bien que l'évaluation a constaté peu de dédoublements entre les programmes fédéraux et d'autres programmes et initiatives de niveau national, quelques-uns des informateurs clés ont remarqué que le COC cible davantage les athlètes de haut niveau, ce qui pourrait entraîner des chevauchements et des dédoublements. Comme il a été mentionné précédemment, l'évaluation d'À nous le podium effectuée en 2011 a révélé le manque de clarté entre les rôles d'ANP, de SC, et du COC et CPC, ce qui se traduit par des dédoublements et des chevauchements entre ces organismes (Groupe de la stratégie et du droit, 2011, p. 12).

Dédoublement et complémentarité entre les programmes fédéraux et les programmes provinciaux et territoriaux

Même si elle ne s'inscrit pas dans la période visée par la présente évaluation, l'évaluation menée en 2010 sur la PCS 2002 a mis en lumière la nature complémentaire de l'aide financière octroyée par SC et de celle versée par les provinces et territoires par le biais des accords bilatéraux. Les informateurs clés provinciaux et territoriaux qui ont pris part à cette évaluation considéraient l'apport par SC de ressources supplémentaires pour le système sportif comme « l'élément ayant le plus contribué au succès de la Politique » et comme « un geste de leadership de la part de SC qui a incité les gouvernements provinciaux et territoriaux à verser des fonds de contrepartie à l'aide fédérale » (The Sutcliffe Group Incorporated, 2010, p. 6).

D'après le tout dernier rapport final sur les accords bilatéraux des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, les 4,9 millions de dollars investis en 2012-2013 par le gouvernement fédéral dans les accords bilatéraux a donné lieu à des fonds de contrepartie s'élevant au total à 6,5 millions de dollars, en espèces et en nature (Sport Canada, 2014a, p. 3-4). Les provinces et territoires ont ainsi fourni 478 programmes et activités de sport, nouveaux ou existants, à 1,1 million de Canadiens en 2012-2013. Le rapport final fait l'observation suivante concernant ces investissements: « [n]ous pouvons en conclure que les provinces et les territoires continuent d'utiliser les investissements fédéraux pour obtenir des fonds additionnels de leur gouvernement, ce qui leur permet d'étendre la portée de leurs projets et programmes partout au Canada » (Sport Canada, 2014a, p. 3). Les auteurs du rapport ajoutent que les accords bilatéraux visent à entretenir des liens solides avec les provinces et territoires et à assurer la collaboration dans les domaines d'intérêt mutuel (Sport Canada, 2014a, p. 2). Par ailleurs, lors de la mise en œuvre de ces accords bilatéraux, les provinces et territoires décident des objectifs à cibler, en fonction de leurs propres priorités, comme en témoignent les niveaux variables d'activités offertes à l'échelle des provinces, de même que les différents objectifs visés par les activités[17].

Les informateurs clés ont soulevé peu de chevauchements ou de dédoublements. Quelques-uns d'entre eux ont signalé que des initiatives de consultation et de collaboration étaient en place pour veiller à ce qu'il n'y en ait pas. Ainsi, des groupes de travail fédéraux-provinciaux-territoriaux ont été créés pour assurer la coordination et la collaboration dans des domaines liés à l'excellence et à la participation, afin d'éviter tout double emploi entre les programmes ou initiatives du gouvernement fédéral et des provinces et territoires. Les informateurs clés ont aussi fait observer que si des provinces et territoires financent des manifestations sportives d'envergure nationale et internationale et des programmes d'aide aux athlètes, ce soutien est généralement vu comme complémentaire au soutien fédéral, bien que quelques-uns des

[17] Les activités se classent selon deux objectifs: l'objectif 1 vise à renforcer le savoir-faire physique chez les enfants et les jeunes et l'objectif 2, à créer des occasions à l'intention des personnes issues de groupes sous-représentés ou marginalisés.

informateurs clés sont d'avis que l'aide financière provinciale et territoriale octroyée aux athlètes fait un peu double emploi avec le PAA.

La recension des écrits réalisée par SC pour appuyer la présente évaluation a permis de constater que les provinces et territoires s'emploient à soutenir l'activité physique et la participation au sport de manière globale, à l'échelle locale et communautaire, de même qu'à soutenir le sport de haut niveau par l'entremise des OPS et OTS. Par ailleurs, nombre d'entre eux versent aussi une aide financière directe aux athlètes. Certains programmes d'aide aux athlètes des provinces et territoires accordent aussi des fonds supplémentaires qui s'ajoutent à l'aide que les athlètes reçoivent du PAA tandis que d'autres ciblent les athlètes de haut niveau qui ne bénéficient pas du PAA. À titre d'exemple de cette dernière catégorie, seulement 25 % des athlètes subventionnés en Colombie-Britannique peuvent être brevetés au niveau fédéral. Pour illustrer encore davantage la complémentarité et l'harmonisation des programmes fédéraux-provinciaux-territoriaux, la recension des écrits et les entrevues menées auprès des informateurs clés ont révélé que les provinces et territoires élaborent leurs politiques et programmes à partir des principes de la PCS 2002 et 2012 et d'ACSV.

Les provinces et territoires financent aussi toutes sortes de manifestations sportives, offertes à l'échelle municipale, régionale et provinciale ainsi qu'à l'échelle nationale et internationale, qui peuvent aussi être admissibles à l'aide financière du PA. De fait, celui-ci est structuré de manière à encourager et, dans certains cas selon les fonds fédéraux demandés, à exiger du bénéficiaire qu'il cherche à obtenir des fonds d'autres sources, notamment auprès des provinces et territoires. Par exemple, en ce qui concerne les MIU qui exigent plus de 50 000 dollars en fonds du PA, la part du gouvernement fédéral ne doit pas dépasser 35 % du coût total de la manifestation et 50 % de l'aide gouvernementale totale (Patrimoine canadien, 2012a, p. 8). De plus, la contribution du Canada dépend parfois de l'obtention par le bénéficiaire d'un montant précis de la province ou du territoire hôte. L'étude des MIU financées par le PA durant la période d'évaluation, comme le montre le Tableau 53, révèle que la grande majorité des manifestations ont également obtenu des fonds des provinces et territoires de même que du secteur privé et de commanditaires. Une majorité ou une grande proportion d'entre elles ont également reçu de l'aide municipale.

Tableau 53: Manifestations internationales unisport financées par le PA ayant également reçu des fonds d'autres sources, selon la source

Exercice	N^{bre} de manifestations financées par le PA	Aide reçue d'autres sources de financement, en %			
		Provinciale	Municipale	Fédérale, autre	Privée/ Commanditaire
2010-2011	56	75 %	45 %	11 %	80 %
2011-2012	61	80 %	52 %	20 %	82 %
2012-2013	66	79 %	61 %	17 %	83 %
2013-2014	62	85 %	65 %	15 %	87 %
2014-2015	36	78 %	58 %	8 %	81 %

Source: Sport Canada, ISSE Stats.xlsx

Les organismes de sport interrogés ont aussi constaté peu de dédoublements entre les trois programmes de financement et d'autres programmes ou initiatives. La quasi-totalité des répondants (85 %) ont fait savoir qu'il y avait peu de dédoublements, sinon aucun, entre le PSS et les autres programmes ou initiatives. En outre, une majorité d'entre eux étaient du même avis

en ce qui concerne le PAA (72 %) ou le PA (66 %). Dans ces deux cas, un nombre considérable de répondants (20 et 23 %, respectivement) ont déclaré ne pas savoir s'il y avait des dédoublements entre ces programmes et d'autres programmes.

5.2.5 Autres approches visant l'atteinte de résultats semblables

Sans beaucoup d'information au sujet des approches adoptées par d'autres administrations pour financer le sport, l'évaluation a constaté que certains pays, en l'occurrence l'Australie et le Royaume-Uni, subventionnent le sport d'une manière semblable au Canada tandis que d'autres, notamment les États-Unis, misent beaucoup sur les sources privées pour financer les athlètes de haut niveau.

- L'Australie et le Royaume-Uni versent une aide financière pour favoriser la participation et l'excellence du sport et soutenir les organismes nationaux régissant le sport. Ces deux pays offrent aussi aux groupes sous-représentés des occasions de participer au sport et versent de l'aide financière aux athlètes qui présentent les meilleures perspectives de réussite.
- Contrairement au Canada, le Royaume-Uni et l'Australie ont recours à l'examen des moyens d'existence pour déterminer le montant de l'aide financière qu'ils versent aux athlètes de haut niveau.
- Les États-Unis n'ont pas de ministère responsable du sport et de l'activité physique. Le Comité olympique des États-Unis est principalement chargé d'établir les objectifs visés par les initiatives de sport amateur et de les financer. Ce comité compte essentiellement sur les contributions d'entreprises et de particuliers et sur ses propres recettes de marketing.
- L'Allemagne et la Norvège ont tous deux des ministères responsables de la promotion de la participation au sport et de l'excellence.

La recension des écrits effectuée par le Groupe de recherche dans le cadre de la présente évaluation a traité de la manière dont les gouvernements d'autres compétences soutiennent le sport. Comme il s'agit de la seule source de données dans ce domaine, la présente section en résume les constatations par rapport aux approches alternatives[18].

États-Unis

Contrairement au Canada, les États-Unis ne fournissent pas d'aide financière directe et continue aux athlètes d'élite. Les athlètes doivent plutôt compter dans une grande mesure sur les contributions d'entreprises et de particuliers. Le financement des athlètes américains est décentralisé et provient en grande partie de dons d'entreprises privées et de particuliers. Par ailleurs, contrairement à la plupart des autres pays, les États-Unis n'ont pas de ministère responsable du sport et de l'activité physique (Comité olympique des États-Unis, 2015).

Le Comité olympique des États-Unis est le principal organe qui s'occupe d'établir les objectifs des activités du sport amateur et de fournir du soutien à cet égard. Le Comité ne reçoit pas d'aide financière du gouvernement fédéral; il compte sur les contributions d'entreprises et de

[18] Le groupe d'experts a discuté de la comparaison avec d'autres pays, mais cela n'a pas donné de nouvelles sources d'information.

particuliers et des recettes tirées de ce programme de marketing direct (Friedman, 2007)[19].

Aux États-Unis, le coût de l'entraînement des athlètes de moins de 18 ans est généralement payé par les parents. Ces dépenses peuvent s'élever à des dizaines de milliers de dollars par an dans le cas des athlètes les plus talentueux. Une fois que l'athlète est repêché par une équipe nationale, le Comité olympique lui octroie du soutien, notamment des fonds qui lui sont versés directement, une assurance santé, des subventions pour frais d'études, des possibilités dans les médias ou en marketing, et des services d'orientation professionnelle. Par ailleurs, les installations de son centre d'entraînement offrent divers services, notamment en médecine sportive et en technologie de la performance (Parlement de l'Australie, 2013, p. 57).

Selon son rapport annuel de 2013, le Comité olympique des États-Unis a affecté 93 % de ses dépenses (environ 182 millions de dollars) dans des secteurs qui soutiennent les athlètes olympiques et paralympiques des États-Unis. De ce montant, des subventions de 73 millions de dollars ont été octroyées directement aux athlètes et aux organismes de sport. Le reste des fonds a servi à soutenir les programmes et la production de ressources pour les athlètes et les organismes de sport par le biais d'initiatives de marketing et de financement (Comité olympique des États-Unis, 2013, p. 10).

Bien que la plupart des possibilités de commandite à la disposition des athlètes sont sous la forme d'une aide financière versée directement à l'athlète ou au Comité olympique des États-Unis, certains accords de commandite prévoient une certaine forme d'emploi. De plus, la plupart des collèges et universités américains accordent des bourses aux athlètes d'élite, qui paient en partie ou en totalité leurs frais de scolarité (Friedman, 2007; Parlement de l'Australie, 2013, p. 58).

Australie

L'Australie présente de nombreuses similitudes avec le Canada; ces deux pays ont en effet des initiatives qui visent spécifiquement les éléments suivants:

- soutenir la participation et l'excellence dans le sport;
- offrir des occasions aux groupes sous-représentés, en particulier les Autochtones et les athlètes de sexe féminin;
- soutenir les organismes nationaux de sport;
- octroyer une aide financière aux athlètes présentant les meilleures perspectives de réussite d'après les organismes nationaux de sport.

L'Australie possède deux principaux organismes chargés de soutenir la participation et l'excellence dans le sport:

- L'Australian Sports Commission est l'organisme fédéral chargé de la promotion et du soutien de la participation et de l'excellence dans le sport. Cette commission verse des fonds dans le cadre de cinq programmes, soit l'Elite Travel and Accommodation Assistance Program (pour les athlètes autochtones), le Local Sports Champions Program (pour les jeunes), le programme de subventions Women Leaders in Sport, le National Officiating

[19] Conformément à la *Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act* (adoptée en 1978), le Comité olympique des États-Unis dispose des droits exclusifs d'utiliser les noms de marque, les images et la terminologie se rapportant aux Jeux olympiques et d'en autoriser l'utilisation aux États-Unis. Ce comité octroie ces droits aux commanditaires à titre de source de revenu (Comité olympique des États-Unis, 2015).

Scholarships Program et le dAIS Athlete Grants (aide financière versée directement aux athlètes). Pour être admissible au financement dans le cadre de celui-ci, l'athlète ne peut pas toucher un salaire après impôt supérieur à 60 000 dollars par année.

- L'Australian Sports Foundation soutient la participation communautaire au sport en aidant les clubs et organismes de sport dans le cadre de leurs projets de collecte de fonds (programme Fundraising4Sport) et en versant de petites subventions de 10 000 dollars à des organismes sans but lucratif dont les projets ou programmes promeuvent ou soutiennent la participation au sport (programme Giving4Grassroots).

L'Australie s'est également dotée d'une stratégie en matière de sport de haut niveau, qui a pour nom Australia's Winning Edge 2012-2022. Aux termes de cette stratégie, l'Australian Institute of Sport, une unité relevant de l'Australian Sports Commission, verse une aide financière aux organismes et programmes qui cadrent avec les objectifs de la stratégie, à savoir:

- parmi les cinq meilleurs aux Jeux olympiques et paralympiques d'été;
- parmi les 15 meilleurs aux Jeux olympiques et paralympiques d'hiver;
- première place aux Jeux du Commonwealth;
- parmi les quelque 20 meilleurs aux Championnats du monde chaque année.

Royaume-Uni

L'organisme UK Sport finance l'excellence et le haut rendement dans le sport. Cet organisme est principalement financé par la Loterie nationale et le ministère de la Culture, des Médias et du Sport du Royaume-Uni. Le financement versé par UK Sport est ciblé, c'est-à-dire qu'il vise les athlètes qui présentent les meilleures chances de remporter des médailles aux Jeux olympiques et paralympiques. En particulier, et comme au Canada, UK Sport accorde des fonds aux National Governing Bodies, ce qui permet de veiller à ce que les athlètes aient accès à des services et programmes de qualité et à ce que les fonds soient versés directement aux athlètes pour payer leurs frais d'entraînement et de subsistance. Il s'agit du prix Athlete Performance Award, qui se veut une aide financière destinée à des athlètes en fonction de leur performance antérieure et potentielle. Le Royaume-Uni procède aussi à l'évaluation des moyens d'existence des athlètes bénéficiaires de financement, le seuil maximal de revenu étant de 65 000 livres sterling (128,995 dollars canadiens). Au-delà de ce montant, les fonds versés à l'athlète sont réduits à raison d'une livre pour une livre (ou un dollar pour un dollar).

À l'instar du Canada, le Royaume-Uni dispose de programmes destinés aux femmes et aux personnes ayant un handicap.

Allemagne et Norvège

La recension des écrits n'a permis de trouver que de l'information limitée au sujet des programmes de sport en Allemagne et en Norvège[20]. En Allemagne, le ministère fédéral de l'Intérieur, en collaboration avec les États internes, est responsable du sport et de la promotion de l'excellence et de la participation dans le sport. Le financement du sport et des athlètes se fait surtout par le biais de partenariats conclus entre l'État fédéral, les États internes et les municipalités. Les subventions octroyées par l'État sont réparties en fonction des buts suivants:

[20] Il existe peu d'information pertinente publiée en anglais concernant ces deux pays.

- faire de l'Allemagne un chef de file international dans le sport;
- promouvoir l'autonomie financière pour le sport et les organismes de sport à la grandeur du pays;
- assurer une aide financière aux installations de sport de haut niveau et aux installations de sport de grande envergure à la grandeur du pays.

En Norvège, le ministère de la Culture a le mandat d'élaborer la politique en matière de sport et de promouvoir le sport en collaboration avec le Comité olympique et paralympique de la Norvège. Ce comité œuvre activement dans les domaines de l'excellence du sport et de la participation en Norvège. Dans ce pays, le financement du sport se répartit ainsi:
(1) installations de sport; (2) stades nationaux et installations spéciales; (3) recherche et développement; (4) activités spéciales, antidopage, activité physique, et inclusion sociale dans les clubs de sport et programmes récréatifs destinés aux enfants et aux adolescents; (5) Comité olympique et paralympique de la Norvège et confédération sportive; et (6) subventions aux clubs et organismes locaux. Les fonds amassés par l'entremise de la loterie nationale constituent aussi une importante source de financement du sport en Norvège (Norsk Tipping).

5.3 Mesure du rendement

SC a établi des exigences de production de rapports détaillées pour ses programmes et pour les participants, et a pris un certain nombre de mesures afin d'améliorer la mesure du rendement, dont certaines à la suite de l'évaluation précédente et des constatations et recommandations de la vérification.

- SC a mis en œuvre le Cadre de mesure du rendement et la Stratégie de mesure du rendement pour recueillir et regrouper des données sur le rendement en regard de divers indicateurs établis pour chacun des trois programmes de financement du sport. Toutefois, les données ne sont pas disponibles pour tous les indicateurs pour chacune des années visées par la période d'évaluation, et il reste à clarifier dans quelle mesure SC se sert de ces données à des fins de mesure du rendement.
- Des changements ont été apportés au suivi du rendement pour certains bénéficiaires afin de faciliter la conformité avec les résultats escomptés, le regroupement des données et la production de rapports (p. ex., un outil de suivi pour les provinces et territoires).
- SC a effectué deux analyses du rendement (2013 et 2014) des activités de financement des MIU dans le cadre du PA, pour aider à recueillir et à analyser l'information sur le rendement en regard de l'atteinte des objectifs du PA, à faire état des résultats et à favoriser l'amélioration continue.
- Bien qu'une partie de l'information recueillie auprès des bénéficiaires sert à alimenter le Cadre de mesure du rendement et la Stratégie de mesure du rendement, il reste à savoir dans quelle mesure toute l'information recueillie est utilisée à des fins générales de production de rapports et de reddition de comptes dans le cadre du PSS.

Cependant, l'évaluation des avantages difficiles à mesurer découlant des programmes de financement du sport continue de poser des défis:

- Il y a peu de données fiables sur les retombées sociales et économiques de la tenue de manifestations.
- Si les retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires sont prises en compte pour le PA, aucun résultat particulier les concernant ne figure dans le modèle logique combiné des programmes de financement et aucun indicateur n'est intégré à la Stratégie de mesure du rendement de SC.
- Il est difficile de mesurer les progrès réalisés dans certains domaines, notamment en ce qui concerne le modèle de DLTP/A et d'obtenir des mesures précises de la participation, en particulier chez les groupes sous-représentés.

Par ailleurs, il pourrait se faire une meilleure harmonisation des travaux de recherche interne, des examens et des évaluations de SC avec les exigences d'évaluation globale de Patrimoine canadien afin de mieux utiliser les ressources et d'éclairer plus efficacement le processus décisionnel.

Changements apportés à la mesure du rendement en réponse aux recommandations de l'évaluation et de la vérification

La Direction des services d'évaluation de Patrimoine canadien a réalisé une évaluation de la faisabilité des programmes de SC en préparation à la présente évaluation (Patrimoine canadien, 2014c). Elle voulait notamment examiner la mesure dans laquelle ont été mises en œuvre les recommandations issues de l'Évaluation groupée des programmes du sport (2011) et de l'Évaluation horizontale de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux olympiques et paralympiques de 2010. Son évaluation lui a permis de conclure que sur les sept recommandations de l'Évaluation groupée et la seule provenant de l'Évaluation horizontale, la grande majorité avaient été mises en œuvre, bien qu'il reste certains défis pour ce qui est de mesurer les retombées directes et indirectes de l'accueil de manifestations (Patrimoine canadien, 2014c, p. 6).

SC a pris toutes sortes de mesures pour mettre en œuvre la recommandation d'améliorer les rapports sur le rendement, formulée dans l'Évaluation groupée des programmes de sport (2011), et le Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation a déterminé que ces mesures avaient été mises en œuvre dans leur intégralité. Certains des changements apportés par SC pour améliorer la mesure du rendement et les rapports connexes sont résumés ci-dessous (Patrimoine canadien, 2013c):

- reconcevoir le Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport pour faire un meilleur suivi du rendement des ONS d'été
- revoir et élaborer les critères d'admissibilité des CCM
- modifier les formulaires de demande du PSS pour veiller à ce que les rapports des bénéficiaires cadrent avec les résultats escomptés du Programme et la Stratégie de mesure du rendement de SC, ce qui comprend l'élaboration de modèles au besoin
- mettre en œuvre une approche pour recueillir et tenir à jour des données sur le rendement pour la Stratégie de mesure du rendement de SC 2011-2012 dans un format qui permet un accès facile aux données, leur regroupement et leur utilisation aux fins de suivi

- mettre au point et mettre en œuvre un outil de suivi à l'intention des provinces et territoires en vue de faciliter le suivi de la participation aux activités financées par des accords bilatéraux et l'établissement d'un mécanisme de déclaration commun qui permette le regroupement des données et la production de rapports à l'échelle nationale

De plus, le PA a effectué deux analyses du rendement des MIU, la première découlant des constatations et des recommandations de la vérification du PA réalisée en 2009. En 2013, Sport Canada a compilé un rapport d'analyse du rendement à partir d'une analyse des données contenues dans les rapports d'activités définitifs des bénéficiaires responsables de MIU (essentiellement jusqu'en 2011-2012). Les constatations ont ensuite été structurées de manière à ce que les données disponibles puissent démontrer que les activités financées par les MIU ont contribué à l'atteinte de chacun des trois objectifs du PA (Patrimoine canadien, 2013d). Une analyse semblable a été réalisée en 2014, avec l'ajout des données pour 2012-2013 (Patrimoine canadien, 2014e).

Dans les rapports de 2013 et de 2014, il a été reconnu que la disponibilité des données concernant les MIU limitait les analyses, en particulier étant donné que les variables recueillies n'étaient pas exigées des bénéficiaires au cours des années précédentes. Les auteurs faisaient aussi remarquer que « l'analyse tente de valider certaines hypothèses » en examinant la mesure dans laquelle les données disponibles peuvent « démontrer les attentes en matière de rendement » (Patrimoine canadien, 2014e, p. 5). En guise d'illustration, les rapports semblent indiquer qu'il est généralement reconnu que les MIU financées contribuent à l'atteinte du troisième objectif du PA, soit le renforcement des retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires. L'analyse met toutefois en lumière le manque d'information démontrant ces retombées, ainsi que l'absence d'un consensus sur la manière de mesurer ces retombées. On présume donc qu'il y a eu des retombées du fait que la MIU s'est traduite par la construction ou l'amélioration de sites pour les collectivités, que des recettes ont été touchées de sources non gouvernementales grâce à la vente de billets et à l'obtention de commandites, que des fonds de contrepartie ont été obtenus auprès de gouvernements provinciaux et d'administrations municipales et que des activités culturelles ont été organisées en parallèle (Patrimoine canadien, 2014e, p. 12-18). Aucune évaluation n'a été faite concernant l'information supplémentaire sur le rendement qui pourrait être recueillie pour mieux rendre compte de résultats.

Exigences en matière de mesure du rendement

Comme il est mentionné ci-dessus, SC a mis au point une Stratégie de mesure du rendement 2011-2012, laquelle établit des indicateurs et des résultats escomptés dans un modèle logique pour chacun des extrants, de même que les sources de données, la fréquence de collecte de données et les responsabilités en matière de collecte de données (Sport Canada, 2011a). Pour la plupart des indicateurs, la collecte des données se fait tous les ans, mais elle peut avoir lieu deux fois par an ou aux quatre ans pour quelques-uns des indicateurs. Des cibles sont fournies, mais seulement pour 2011-2012, et des dates sont fixées pour l'atteinte de ces cibles, essentiellement la fin de l'exercice 2011-2012. Certains indicateurs désignent des sources de données de base, lesquelles proviennent essentiellement des dernières années. Il n'y a pas de cibles de mesure du rendement ni de dates d'exécution permanentes.

La Stratégie globale sur la mesure du rendement, l'évaluation et les risques précise aussi les attentes quant aux rapports officiels des trois programmes de financement du sport (Patrimoine canadien, 2014h, p. 16). Patrimoine Canada/SC doit présenter des rapports tous les ans sur

chacun des éléments suivants:

- financement annuel par bénéficiaire;
- financement par manifestation accueillie;
- liste des athlètes bénéficiant de subventions au titre du PAA;
- présentation de rapports annuels au Parlement, y compris le Rapport sur les plans et les priorités et le Rapport ministériel sur le rendement.

Les bénéficiaires de l'aide financière des programmes de sport ont certaines exigences à remplir en matière de production de rapports sur le rendement conformément à leur entente de financement et de reddition de comptes. Les bénéficiaires du PAA n'ont pas d'exigences particulières à remplir à cet égard, bien que les athlètes doivent répondre à certains critères pour être admissibles au financement de même qu'à certaines conditions pour continuer d'être admissibles et de recevoir l'aide financière (Sport Canada, 2012). Les bénéficiaires de l'aide financière octroyée par le biais du PSS et du PA concluent des accords de contribution avec Patrimoine canadien, et les exigences en matière de production de rapports et de reddition de comptes y sont stipulées. Les rapports des bénéficiaires permettent à SC d'évaluer et de surveiller la mesure dans laquelle les bénéficiaires font des progrès en vue de l'atteinte de leurs résultats et buts escomptés. Ces rapports procurent aussi à SC des données et de l'information qui peuvent être utilisées collectivement pour mesurer le rendement de chacun des programmes. En outre, tant SC que les bénéficiaires font l'objet de vérifications; celles visant ces derniers sont effectuées au besoin, selon le risque. Les exigences en matière de production de rapports stipulent aussi la nécessité de réaliser une évaluation aux cinq ans.

Évaluation de la mesure du rendement actuelle

L'évaluation de la faisabilité des programmes de SC effectuée par la Direction des services d'évaluation a permis de constater que si la qualité de l'information recueillie sur le rendement et les rapports connexes varie, des améliorations notables ont toutefois été apportées à la mesure du rendement depuis la dernière période d'évaluation (Patrimoine canadien, 2014c, p. 15). Les principales constatations tirées de cette évaluation sont résumées ci-dessous (Patrimoine canadien, 2014c, p. 5, 14, 15):

- Des données ont été recueillies pour la plupart des indicateurs établis dans la Stratégie de mesure du rendement de SC de 2011.
- La plupart des données recueillies sont de nature quantitative, mais des rapports d'analyse sur le rendement ont été préparés pour les programmes.
- Les données sont surtout versées dans les bases de données sur les programmes et dans les dossiers papier de SC.

La feuille de calcul du Cadre de gestion du rendement utilisée par SC pour recueillir et regrouper les données des indicateurs sur le rendement s'est révélée un outil utile à l'évaluation, surtout que les résultats, les extrants et les indicateurs étaient harmonisés avec la matrice d'évaluation. Il n'était toutefois pas toujours clair si les données étaient à jour ou s'il en manquait puisqu'elles n'étaient pas disponibles ou pertinentes. Par ailleurs, aux fins de l'évaluation, il manquait beaucoup d'information pour 2010-2011 et en particulier pour 2014-2015. Pour ce dernier exercice, le manque d'information est sans doute attribuable au fait que les bénéficiaires n'avaient pas encore présenté leurs rapports du dernier exercice ou qu'ils n'avaient pas encore eu

le temps de saisir les données. Certains informateurs clés de SC se sont dits satisfaits de la Stratégie de gestion du rendement, soutenant qu'elle fournit des renseignements utiles et qu'elle permet de suivre les résultats connexes, notamment le nombre de participants aux manifestations financées par le PA. Au nombre des défis soulevés en lien avec la Stratégie figurent les suivants:

- La difficulté de mesurer les progrès dans certains secteurs, notamment les progrès réalisés par les ONS en vue d'harmoniser les programmes d'entraînement avec le modèle de DLTP/A.
- La difficulté de mesurer la participation avec exactitude, surtout chez les groupes sous-représentés. Les informateurs clés ont fait remarquer qu'il y a lieu d'uniformiser les définitions de la participation ainsi que les méthodes utilisées pour mesurer la participation.

Les représentants provinciaux et territoriaux ont aussi cerné des difficultés en lien avec certains aspects de l'outil de suivi des accords bilatéraux et ont précisé qu'il est difficile de suivre les taux de participation avec exactitude, surtout chez les groupes sous-représentés, pour des raisons de protection de la vie privée.

Certains informateurs clés ont aussi fait observer le peu de données fiables sur les retombées sociales et économiques de la tenue de manifestations. À ce défi s'ajoute le fait que, si la réalisation de retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires constitue l'un des objectifs du PA, le modèle logique combiné des programmes de financement ne prévoit aucun résultat particulier en lien avec cet objectif et la Stratégie de mesure du rendement ne contient aucun indicateur à cet égard. Cela dit, les bénéficiaires du PA qui touchent des sommes importantes sont tenus de rendre compte des retombées de cette nature qui découlent de la manifestation financée.

De même, bien que les bénéficiaires du PSS doivent faire état de leurs progrès en vue de l'atteinte des résultats qu'ils ont déclarés à l'annexe 5 de leurs formulaires de demande, ils le font dans un style narratif. Si une telle manière de procéder serait utile pour évaluer les progrès accomplis par un bénéficiaire donné, il est malaisé de déterminer dans quelle mesure, s'il en est, l'information est utilisée pour remplir les exigences en matière de production de rapport et de reddition de comptes du PSS.

Harmonisation de la recherche et de l'évaluation

La présente évaluation chevauchait dans le temps plusieurs examens et évaluations dirigés par SC, y compris un examen de l'approche ciblant l'excellence, un examen des progrès accomplis en vue de la mise en œuvre du modèle de DLTP/A ainsi qu'une évaluation de la PCS 2012. La Direction des services d'évaluation de Patrimoine canadien n'était pas au courant de ces études au moment de l'élaboration du cadre d'évaluation et, à l'exception de l'examen de la mise en œuvre du modèle de DLTP/A, l'évaluation ne bénéficie pas des constatations tirées de ces autres études étant donné qu'elles ne sont pas terminées.

6. Conclusions et recommandations

6.1 Conclusions

6.1.1 Pertinence

Rôles et responsabilités du gouvernement fédéral
Le mandat et les objectifs des programmes de financement du sport s'harmonisent avec les politiques et priorités fédérales, ainsi que les résultats stratégiques du ministère du Patrimoine canadien. Les trois programmes ont des objectifs connexes à la participation au sport et à l'excellence et sont, par conséquent, directement liés au résultat stratégique du Ministère voulant que « [l]es Canadiens participent et excellent dans les sports ». Les rôles et responsabilités fédéraux, tels qu'ils ont été établis par la loi, articulent clairement l'autorité pour la prestation de financement fédéral aux programmes sportifs. Enfin, les intervenants voient clairement un rôle de leadership de la part du gouvernement fédéral dans le sport de haut niveau et de la participation, qui consiste à fournir une approche nationale grâce à des politiques et à des initiatives à ces deux égards tout en assurant la coordination et la promotion de la participation.

Importance du sport pour les Canadiens
Les Canadiens continuent d'accorder de l'importance à la participation au sport. Ils valorisent le sport pour des raisons de santé et d'agrément, surtout pour leurs enfants. Ils accordent aussi de la valeur à l'excellence et veulent voir les athlètes de haut niveau remporter des médailles. La grande importance que les Canadiens accordent au sport ne se traduit pas clairement par une hausse des taux de participation chez eux. Il n'existe pas de manière uniformisée de définir et d'évaluer la participation; la présente évaluation a permis de constater quelques mesures effectuées récemment des taux de participation des Canadiens, et les intervenants ont des opinions divergentes quant aux tendances de la participation ces dernières années.

Rôle dans la participation
Tandis que la précédente évaluation avait déterminé que le rôle du gouvernement fédéral à l'égard de la participation n'est pas aussi clair que pour l'excellence, SC a fait des efforts afin de définir ce rôle. Le Cadre de développement du sport de 2014 souligne les composants d'un système sportif afin d'illustrer l'évolution depuis les fondations du développement sportif jusqu'à l'excellence ciblée, en passant par le parcours de développement sportif. L'approche de SC consiste maintenant à se référer à ce parcours plutôt qu'aux termes participation et excellence. L'organisme a fait des efforts pour définir son rôle en adoptant un rôle plus direct au cours des derniers stades (entraînement pour la haute performance et atteinte de celle-ci) et un rôle de soutien accru pour les stades préliminaires du continuum sportif. Étant donné qu'une certaine confusion existe encore entre le rôle de SC et son intention connexe à la participation, il s'agit d'un domaine qui pourrait profiter de plus d'attention et de clarification[21].

[21] S'il y a différentes utilisations ou interprétations de termes clés comme la « participation », le rôle de SC à l'égard de la participation, les rôles respectifs des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, etc., dans le présent rapport, c'est parce qu'il y a différentes utilisations et interprétations de ces concepts dans les sources de données – des intervenants clés participants. Ces différentes interprétations peuvent être utiles en soi.

Programme de soutien au sport
La présente évaluation souligne l'importance des trois programmes de financement du sport pour l'atteinte de l'excellence et la participation au sport. Le PSS constitue la principale source de financement de certains organismes de sport. Même ceux qui ne dépendent pas beaucoup de ce programme soutiennent que les fonds qu'ils reçoivent sont très importants pour soutenir leurs programmes, pour fournir des programmes et des services, pour contribuer à leur excellence, pour offrir des programmes de haut niveau et pour donner à leurs athlètes des occasions de compétition. Le financement octroyé dans le cadre des accords bilatéraux aide les provinces et territoires, car ceux-ci peuvent offrir des programmes axés sur la participation et obtenir des fonds de contrepartie de leurs gouvernements.

Programme d'accueil
Le PA est perçu comme important, car il permet d'offrir suffisamment d'occasions aux athlètes, aux entraîneurs et aux officiels d'acquérir une précieuse expérience supplémentaire lors de manifestations sportives du fait qu'elles se tiennent au Canada. Les manifestations financées sont aussi perçues comme essentielles, car elles constituent le seul mécanisme grâce auquel des infrastructures sportives sont construites ou modernisées. Bien que SC a confirmé qu'il s'agit là d'une dépense admissible, l'impression reste qu'il n'y a pas d'aide fournie pour assumer les coûts de la présentation d'une candidature à des manifestations, lesquels peuvent être élevés.

Programme d'aide aux athlètes
Même si le PAA ne répond pas à tous les besoins de subsistance et d'entraînement des athlètes, tous les intervenants le considèrent comme une source essentielle de revenu pour les athlètes. Il existe un besoin de l'ajuster par rapport aux calculs du coût de la vie et des coûts propres au sport. Comme dans l'évaluation précédente, certains intervenants ont suggéré de procéder à un examen des moyens d'existence pour le soutien direct aux athlètes, comme c'est le cas en Australie et au Royaume-Uni. Toutefois, il serait complexe à administrer pour SC et les athlètes, et nécessiterait une collecte de données plus intrusives pour ces derniers. D'après les représentants de SC, l'instauration d'un examen des moyens d'existence exigerait des discussions internes et des consultations.

6.1.2 Rendement

Occasions de participation au sport
Dans l'ensemble, les programmes de financement du sport continuent de procurer des occasions à de nombreuses personnes, y compris chez les groupes sous-représentés, de participer au sport. Le coût de cette participation reste un obstacle important pour les enfants et les jeunes, de même que pour les nouveaux arrivants au Canada. Les femmes demeurent sous-représentées, en particulier chez les entraîneurs, et il semble y avoir un manque de capacités à divers niveaux pour aborder la participation chez les Autochtones.

L'affectation de ressources considérables à l'accueil de manifestations internationales au Canada est généralement vue comme ayant contribué à l'accroissement de la participation et de la performance des athlètes de haut niveau et des athlètes en développement. La proportion de manifestations subventionnées qui offrent « des occasions additionnelles de compétition » s'est accrue au cours de la période d'évaluation. Les données révèlent des hausses, en particulier chez le nombre de femmes et d'athlètes ayant un handicap qui ont participé à des MIU durant la

période d'évaluation. Pour leur part, les organismes de sport et les entraîneurs estiment qu'il y a lieu de fournir encore plus d'occasions aux groupes sous-représentés, surtout les athlètes ayant un handicap et les athlètes autochtones.

Mise en œuvre du modèle de DLTP/A
D'après différents intervenants, il y a des indicateurs de progrès sur le plan de l'intégration du modèle de DLTP/A, et ce, surtout chez les ONS, les OSM et les OPS, mais moins à l'échelle communautaire. Toutefois, un examen des progrès réalisés par SC porte à croire que l'intégration de ce modèle est loin d'être évidente au niveau organisationnel, et une étude distincte des entraîneurs indique que des obstacles significatifs persistent en ce qui a trait à son adoption et à sa mise en œuvre. Certaines différences de points de vue sont attribuables aux différentes interprétations de sa mise en œuvre ou de son intégration chez les intervenants.

Excellence
Financement direct aux athlètes. Alors que les obstacles financiers avec lesquels sont aux prises les athlètes se sont atténués au fur et à mesure de l'augmentation de l'aide gouvernementale en proportion de leur revenu, comme l'a révélé la dernière évaluation, il y a lieu de procéder à un rajustement du PAA par rapport aux calculs du coût de la vie et des coûts propres à chaque sport (p. ex., entraînement, équipement, nutrition, caractère saisonnier). Dans l'ensemble, les organismes de sport et les entraîneurs estiment que le soutien financier fourni à chaque niveau de brevet dans le cadre du PAA, ainsi que la structure et les critères connexes, sont efficaces et justes pour faire progresser les athlètes au sein du système d'octroi de brevets. Certains d'entre eux soutiennent toujours que l'insuffisance du financement reste un problème, tout comme le défi des athlètes en développement qui souhaitent être admissibles à une aide financière. Une proportion notable d'athlètes continue de recourir à l'aide accordée pour les frais de scolarité et aux crédits différés, ce qui en souligne l'importance.

Programmes et services destinés aux athlètes. Il y a eu une légère diminution de la satisfaction des athlètes concernant le caractère adéquat du soutien dont ils bénéficient dans le cadre de leurs aspirations aux Jeux olympiques et paralympiques et aux Championnats du monde senior sous forme d'entraînement, de compétitions, d'installations, de soins médicaux et de fonds, et l'évaluation fait remarquer que les organismes de sport voient d'un bon œil en général la disponibilité de programmes et services de qualité pour les athlètes — encore plus que les athlètes et les entraîneurs. Toutefois, la qualité des programmes et services offerts varie selon le CCM/ICS, surtout en ce qui concerne les services des sciences du sport et, dans certains cas, l'accès pose problème: les CCM/ICS se trouvent trop loin pour que les athlètes puissent profiter des services qu'ils offrent; le financement est insuffisant, ce qui permet un accès qu'à certains des services des CCM/ICS; et il n'y a pas assez de brevets pour que les athlètes puissent avoir accès aux CCM/ICS.

Entraînement. En ce qui concerne les services d'entraînement, les ONS et les entraîneurs sont insatisfaits des aspects suivants: la proportion de femmes chez les entraîneurs et plus particulièrement, le nombre de femmes intéressées par le métier d'entraîneur à plein temps; le nombre d'entraîneurs qualifiés pour entraîner les athlètes ayant un handicap; la rémunération offerte aux entraîneurs à temps partiel et aux entraîneurs nationaux à temps plein; la capacité de leur organisme de maintenir en poste des entraîneurs à temps plein et à temps partiel à la lumière du financement disponible; et la capacité limitée de leur organisme de fournir de la formation et des possibilités de perfectionnement aux entraîneurs de haut niveau.

Incidences de l'approche ciblant l'excellence. Les recommandations en matière de financement du programme ANP semblent avoir une incidence positive sur la performance des athlètes aux Jeux olympiques et paralympiques. Toutefois, en raison de la complexité du système sportif et de la diversité des intervenants qui soutiennent l'excellence, il est difficile de déterminer dans quelle mesure ces incidences peuvent être attribuées seulement à ANP. Les rôles et responsabilités de SC, d'ANP, du COC, du CPC ainsi que des provinces et territoires en matière de soutien pour l'excellence ne sont pas toujours évidents, et les intervenants indiquent que SC doit jouer un rôle de chef de file dans l'harmonisation des différents intervenants du sport de haut niveau. De plus, SC entreprend actuellement une étude à propos de l'efficacité de l'approche ciblée : les résultats de cette étude devraient fournir plus d'information sur le sujet. Comme dans la dernière évaluation, des préoccupations subsistent en ce qui concerne l'accent que l'approche ciblant l'excellence semble mettre sur les résultats à court terme plutôt que sur le développement à long terme des athlètes de haut niveau, et sur l'absence d'une stratégie pour résoudre ce problème.

Investissements dans l'accueil

Retombées économiques et sociales. Il y a beaucoup de données empiriques concernant une diversité de retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires qui sont perçues comme découlant de l'accueil de manifestations sportives, et une notion généralement acceptée que l'accueil d'événements génère divers avantages économiques et sociaux. Toutefois, il est très difficile de mesurer systématiquement les retombées et la production des rapports connexes et les difficultés sont encore plus importantes lorsqu'il s'agit de grands Jeux. La norme généralement acceptée est le Modèle d'évaluation économique du tourisme sportif (MEETS), mais les informateurs clés et les experts font une mise en garde concernant ses limitations: il ne mesure pas les retombées sociales et culturelles et n'englobe pas les retombées économiques à long terme, y compris les retombées de divers legs et des manifestations.

De plus, bien que l'accroissement des retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires soit l'un des objectifs et un résultat escompté de la Politique d'accueil les documents de mesure du rendement ne comprennent pas d'indicateurs concernant les retombées des activités culturelles et il n'existe aucune production systématique de rapports sur ces retombées. L'évaluation précédente recommandait que le PA prépare un rapport annuel résumant l'ensemble des résultats économiques et sociaux découlant des manifestations et activités financées, ce qui a été fait dans une certaine mesure. En 2014, Sport Canada a commencé à produire des rapports sur les résultats économiques et sociaux des MIU.

Legs. Le financement fédéral revêt une importance essentielle pour les sociétés d'accueil, puisqu'il permet le développement d'infrastructures sportives. Les legs sont la raison la plus importante de la sollicitation de candidatures aux manifestations sportives. Toutefois, les fonds de legs sont actuellement établis à partir des excédents des MIU et des Jeux du Canada, lesquels peuvent fluctuer grandement.

De façon générale, pendant la période de l'évaluation, les résultats indiquent que les Canadiens ont bel et bien accès à un certain nombre de legs provenant de l'accueil de manifestations, surtout sous la forme d'installations nouvelles et améliorées. Toutefois, les points de vue des ONS divergent quant à la disponibilité et aux avantages de ces legs pour les athlètes de haut niveau. Les legs humains, sous la forme d'une base de bénévoles d'expérience pour l'accueil de

manifestations et le perfectionnement d'entraîneurs et d'officiels qui profitent ainsi d'une expérience dans le cadre d'une manifestation internationale, sont également importants.

Même si la planification des legs s'est intensifiée au cours des dernières années, comme le révèle la dernière évaluation, l'entretien et la surveillance des legs continuent de présenter des défis. Des plans de surveillance sont inclus aux plans de legs, mais les organismes hôtes sont dissous à la suite des manifestations, et il reste à savoir si Sport Canada devrait avoir comme rôle de surveiller les legs ou si une entité distincte devrait être créée à cette fin.

L'éthique dans le sport

L'évaluation souligne que Sport Canada demeure vigilant en matière de lutte au dopage au pays et à l'échelle internationale. Il offre un soutien permanent aux travaux du Centre canadien pour l'éthique dans le sport en matière d'éducation, de gestion des résultats des tests de dopage, d'enquête et de capacité de laboratoire et de recherche, et il conserve également son influence à l'échelle internationale en ce qui a trait à la lutte contre le dopage, à l'Agence mondiale antidopage et à son engagement dans le mouvement international de lutte contre le dopage. L'évaluation a également fourni un certain nombre d'exemples de programmes et d'initiatives nationaux soutenus par Sport Canada en lien avec les enjeux en matière d'éthique dans le sport, comme des codes de conduite et des mécanismes de résolution de différends, des politiques sur la violence et le harcèlement, l'éducation concernant l'homophobie et la prévention des commotions cérébrales ainsi que d'autres enjeux de sécurité. Le sondage auprès des entraîneurs a souligné que les enjeux liés aux sévices psychologiques, aux abus et au harcèlement, à la violence physique et à la tricherie continuent d'exister dans leur sport dans une certaine mesure.

Consultation et collaboration

Des exemples de processus de consultation et de collaboration exemplaires ont été relevés au cours des cinq dernières années, notamment la collaboration interministérielle fédérale dans le cadre de la préparation des Jeux de 2015 à Toronto, et la collaboration entre les gouvernements fédéral et provinciaux-territoriaux au renouvellement de la PCS 2012. La collaboration internationale se poursuit également dans le domaine de la lutte contre le dopage. Elle a cependant diminué depuis 2012, plus particulièrement les accords bilatéraux dans le domaine du sport pour le développement, et moins de ressources sont consacrées à l'engagement international.

Langues officielles

Enfin, les programmes de financement du sport ont adopté des mesures afin de respecter l'engagement du Canada en matière de langues officielles, notamment en mettant au point des outils pour soutenir les organismes de sport et respecter ces exigences. Toutefois, certains défis se dressent en ce qui a trait au respect des obligations en matière de langues officielles. Essentiellement:

- les OPS et les organismes communautaires ne disposent pas toujours de la capacité de fournir les services et les programmes dans les deux langues officielles, alors que ce défi ne se pose pas pour les ONS qui, contrairement aux OPS, sont tenus de respecter des critères essentiels à cet égard;

- compte tenu du contexte des MIU et des GJIM, où les fédérations internationales et les comités internationaux des Jeux exercent différentes pressions.

6.1.3 Efficience et économie

Gestion des programmes

Processus de demande et exigences en matière de production de rapports. Le PA et le PAA ont en grande partie atteint leurs normes de service chaque année. Bien que l'information soit incomplète en ce qui a trait au PSS (comme il a déjà été expliqué, notamment en raison des défis que pose la mise en œuvre de l'approche en matière de normes de service au sein du Ministère), selon les normes de service de 2014-2015, les normes ont été satisfaites à un degré élevé. Cependant, les organismes bénéficiaires du PSS et du PA[22] indiquent que le financement n'a pas été accordé en temps opportun.

D'après l'examen d'un échantillon de dossiers, la plupart des bénéficiaires (mais pas tous) semblent respecter les exigences en matière de production de rapports. Les organismes de sport et la plupart des représentants provinciaux et territoriaux ont affiché un taux de satisfaction élevé à l'égard de l'aide fournie par SC dans le processus de demande et de production de rapports (p. ex., élaboration de modèles simplifiés). Cependant, les exigences concernant les demandes et la production de rapports sont toujours considérées comme un fardeau par certains organismes de sport et certains représentants provinciaux et territoriaux.

Rôles et responsabilités. Une perception répandue veut que le mandat d'ANP se soit élargi au-delà des recommandations d'excellence ciblée et de soutien technique général au sport de haut niveau, et qu'une certaine clarification des rôles d'ANP, de SC, mais également du COC et du CPC, soit requise.

Mesure du rendement
Sport Canada a adopté un certain nombre de mesures afin d'améliorer la mesure du rendement, surtout à la suite de l'évaluation précédente, ainsi que des conclusions et des recommandations de la vérification. Cette évaluation met l'accent sur certains défis connexes aux rapports du PA en ce qui a trait aux retombées économiques, sociales et culturelles des manifestations accueillies et de l'incidence à long terme des legs.

6.2 Recommandations

1) Préciser le rôle de Sport Canada dans la participation au sport

Bien que l'évaluation précédente ait révélé que le rôle du gouvernement fédéral dans la participation au sport n'est pas aussi précis qu'il peut l'être pour l'excellence, Sport Canada a fait des efforts pour définir plus clairement ce rôle par l'entremise du Cadre de développement du sport, affirmant qu'il intervient plus directement au cours des derniers stades (entraînement pour la haute performance et atteinte de celle-ci), et un rôle de soutien accru pour les stades

[22] Il n'y a aucune information quant à savoir si cette question a été posée aux bénéficiaires du PAA (athlètes individuels).

préliminaires du continuum sportif. L'approche de Sport Canada consiste maintenant à se référer à ce parcours plutôt qu'aux termes « participation » et « excellence ».

- Étant donné qu'il y a un besoin d'apporter plus de précisions entre le rôle de Sport Canada et son intention sur le plan de la participation, il s'agit d'un domaine qui bénéficierait de plus d'attention et de clarification. Il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations:
  - examine les objectifs du PSS pour les harmoniser clairement avec l'approche du parcours, comme le décrit le Cadre de développement du sport; et
  - détermine des façons de préciser davantage son rôle dans la participation au sport afin d'assurer l'uniformité du langage utilisé avec tous les intervenants.

- Étant donné les avantages de la collaboration avec les provinces et les territoires ainsi qu'avec d'autres organisations non gouvernementales dans le but d'encourager la participation aux stades préliminaires du parcours, il est également recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, continue de renforcer ces mécanismes pour réaliser cet objectif.

2) Clarifier le rôle d'À nous le podium et d'autres entités dans le cadre de l'excellence ciblée

Une perception répandue veut que le mandat d'À nous le podium se soit élargi au-delà des recommandations d'excellence ciblée et de soutien technique général au sport de haut niveau, et qu'une certaine clarification des rôles d'À nous le podium, de Sport Canada, du COC et du CPC s'impose.

Il est recommandé que la SMA, Sport, événements majeurs et commémorations, s'assure que les rôles et responsabilités d'À nous le podium, de Sport Canada, du COC et du CPC soient davantage clarifiés et communiqués à toutes les personnes concernées.

3) Examiner le soutien direct aux athlètes

Il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, veille à ce que la formule de financement utilisée actuellement pour établir l'aide que procure le PAA en lien avec les frais de subsistance et d'entraînement soit examinée dans une perspective visant à s'assurer que le PAA soutienne de façon adéquate les athlètes afin de réaliser les objectifs du programme.

4) Évaluer les politiques liées aux groupes sous-représentés

Il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, revoie les politiques de Sport Canada visant les groupes sous-représentés et évalue dans quelle mesure elles atteignent chacune leurs objectifs souhaités; évalue à quel point les politiques s'harmonisent avec la PCS 2012; et examine les améliorations, s'il y a lieu, apportées au soutien accordé aux athlètes issus de groupes sous-représentés.

5) Maintenir un bassin suffisant d'athlètes susceptibles de monter sur le podium

Que ce soit dans la catégorie des athlètes sans handicap ou celle des athlètes ayant un handicap, il est essentiel de faire en sorte qu'il y ait un bassin suffisant d'athlètes de haut niveau susceptibles de monter sur le podium. Conformément à l'un des principaux objectifs du PSS

(« accroître la capacité du système sportif canadien de produire des athlètes et des équipes livrant systématiquement des performances de premier ordre aux échelons les plus élevés de la compétition internationale »), et à la lumière des préoccupations concernant la capacité de se qualifier pour le podium dont le présent rapport fait état, il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, envisage des façons de contribuer davantage au maintien d'un tel bassin.

Cette recommandation a des conséquences jusqu'au parcours de développement sportif, ainsi que pour les autres partenaires du système sportif.

6) Continuer de déployer des efforts pour promouvoir l'éthique dans le sport

- **Antidopage**

Il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, reste vigilante et soit prête à réagir aux enjeux émergents dans le domaine de l'antidopage dans le sport, au pays et à l'étranger. Des rapports médiatiques récents mettent l'accent sur le fait que le dopage lors des compétitions internationales demeure un enjeu d'importance.

- **Autres enjeux liés à l'éthique dans le sport**

Même si l'évaluation a fourni un certain nombre d'exemples de programmes et d'initiatives nationaux soutenus par Sport Canada qui sont liés aux enjeux en matière de sport éthique (codes de conduite et mécanismes de résolution de différends, politiques sur la violence et le harcèlement, éducation concernant l'homophobie et prévention des commotions cérébrales), elle a également souligné que les enjeux connexes aux sévices psychologiques et physiques et au harcèlement continuent d'exister dans une certaine mesure. Comme cela a été fait dans le passé concernant les autres enjeux énumérés précédemment, il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, étudie davantage le dossier afin de déterminer à quel point ces enjeux sont répandus dans le sport, et ce, en partenariat avec les autres intervenants pertinents, notamment les organismes de sport et les associations d'entraîneurs, en plus de déterminer la meilleure façon de les traiter.

7) Soutenir davantage la mise en œuvre du DLTP/A

La mise en œuvre de modèles de DLTP/A et des efforts constants au fil du temps posent des défis. L'évaluation indique que l'intégration du modèle de DLTP/A a progressé, bien que surtout dans les ONS et à l'échelle provinciale et territoriale, mais beaucoup moins à l'échelle communautaire.

Sur la base de son propre examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre du DLTP/A en 2015, il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, en partenariat avec d'autres intervenants du système – comme des organismes de sport et des associations d'entraîneurs – envisage des façons de surmonter les difficultés liées à la sensibilisation et aux connaissances, à la résistance et à la capacité (soutien, entraînement, outils, etc.).

8) Mesurer les retombées économiques et sociales de l'accueil de manifestations

Puisque le renforcement des retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires est l'un des objectifs et un résultat attendu du PA, il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, évalue les modèles existants qui mesurent les retombées sociales, culturelles et communautaires qui aideraient Sport Canada à rendre compte

de ces résultats d'une façon significative et de l'utilité de ces renseignements pour Sport Canada, comme il est énoncé dans sa Stratégie de mesure du rendement.

9) Responsabilité pour la gestion des legs

Il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, précise les responsabilités et définisse les mécanismes de responsabilité pour la gestion des legs, et qu'elle exige que cela soit défini clairement dans tous les plans de legs.

10) Mesurer les incidences à moyen et à long terme des legs provenant de l'accueil de manifestations

Sport Canada requiert que les comités organisateurs des manifestations présentent un plan de legs pour les grands Jeux financés par le PA et les grandes manifestations unisport internationales en fonction de l'échelle et de la portée de ces manifestations.

Il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations:

- détermine pour quelles manifestations il serait possible de tirer une valeur importante des legs (installations, programmes, renforcement des capacités, etc.) à l'échelle locale, régionale ou nationale, et intègre la mesure de ces plans à la stratégie de mesure du rendement du PA;

- évalue les modèles existants qui pourraient être adaptés pour mesurer les incidences à moyen et à long terme des legs de manifestations sportives (ou des investissements qui sont semblables à de tels legs);

- veille à ce que cela s'intègre à la Stratégie de mesure du rendement du PA et s'ajoute aux exigences de production de rapports pour l'entité responsable du suivi des legs.

11) Harmoniser la recherche sur les politiques et les programmes avec les exigences de responsabilisation

La présente évaluation chevauchait dans le temps un examen dirigé par Sport Canada de l'approche ciblant l'excellence, un examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre du modèle de DLTP/A et une évaluation de la PCS 2012. On ignorait ce chevauchement au moment de l'élaboration du cadre d'évaluation, et à l'exception de l'examen de la mise en œuvre du DLTP/A, l'évaluation ne bénéficie pas des résultats de ces examens puisqu'ils ne sont pas encore achevés.

Il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, assure une meilleure harmonisation et une meilleure synchronisation de la recherche sur les politiques ou les programmes, comme dans le cas de ces examens, avec les exigences de responsabilisation, notamment les évaluations de programme, puisque cela assurerait plus de précision pour les intervenants, réduirait le fardeau des répondants et améliorerait l'utilité de tous les résultats de recherche pour la prise de décisions par la haute direction.

12) Les entraîneurs et le système sportif canadien

Compte tenu du fait que les entraîneurs jouent un rôle clé dans le succès du système sportif canadien en assurant le développement des athlètes de tous les niveaux (depuis la fondation jusqu'au niveau de l'excellence ciblée), il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, s'assure qu'ils soient consultés et représentés de façon

systématique lorsque vient le temps d'étudier et de mettre en œuvre des changements de politique et de stratégie d'envergure.

6.3 Réponse de la direction et plan d'action

Recommandation 1

1) Préciser le rôle de Sport Canada dans la participation au sport
Bien que l'évaluation précédente ait révélé que le rôle du gouvernement fédéral dans la participation au sport n'est pas aussi précis qu'il peut l'être pour l'excellence, Sport Canada a fait des efforts pour définir plus clairement ce rôle par l'entremise du Cadre de développement du sport, affirmant qu'il intervient plus directement au cours des derniers stades (entraînement pour la haute performance et atteinte de celle-ci), et un rôle de soutien accru pour les stades préliminaires du continuum sportif. L'approche de Sport Canada consiste maintenant à se reporter à ce parcours plutôt qu'aux termes « participation » et « excellence ».

- Étant donné qu'il y a un besoin d'apporter plus de précisions entre le rôle de Sport Canada et son intention sur le plan de la participation, il s'agit d'un domaine qui bénéficierait de plus d'attention et de clarification. Il est recommandé que la SMA, Sport, événements majeurs et commémorations:
    - examine les objectifs du PSS pour les harmoniser clairement avec l'approche du parcours, comme le décrit le Cadre de développement du sport;
    - détermine des façons de préciser davantage son rôle dans la participation au sport pour assurer l'uniformité du langage utilisé avec tous les intervenants.
- Étant donné les avantages de la collaboration avec les provinces et les territoires ainsi qu'avec d'autres organisations non gouvernementales dans le but d'encourager la participation aux stades préliminaires du parcours, il est également recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, continue de renforcer ces mécanismes pour réaliser cet objectif.

Énoncé d'accord ou de désaccord

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Réponse de la direction et plan d'action

La direction reconnaît qu'il demeure nécessaire de préciser davantage le rôle que joue Sport Canada dans la participation au sport. L'établissement d'une orientation stratégique pour ce rôle est une priorité pour la nouvelle ministre des Sports et des Personnes handicapées, et des discussions continues se tiennent avec celle-ci pour mieux clarifier ce rôle et l'adapter. Ce dialogue soutenu avec la ministre et les priorités émergentes du nouveau gouvernement influera sans doute sur le rôle que joue Sport Canada dans la participation au sport et se répercutera, par le fait même, sur le langage utilisé pour parler avec les intervenants de la participation au sport.

En effet, Sport Canada a resserré les liens entre la participation et l'excellence, comme il était recommandé dans l'évaluation de 2011. Ces liens ont été précisés dans le Cadre de développement du sport (2014) et ont été renforcés grâce au soutien continu assuré par la Direction générale en vue de la mise en œuvre du modèle de développement à long terme des athlètes (modèle de DLTP/A) à l'échelle du système sportif. Les lacunes qui existaient auparavant entre les sphères de la participation et de l'excellence ont été pour la plupart comblées grâce à l'adoption de l'approche axée sur les parcours et à l'investissement dans le modèle de DLTP/A.

Toutefois, les concepts de la participation et de l'excellence restent pertinents, étant donné notamment que la participation au sport et l'excellence donnent des résultats très différents au sein de la société. Le gouvernement du Canada investit dans la participation au sport, dans l'excellence du sport et dans un parcours de développement sportif pour lier la participation et l'excellence pour des raisons distinctes et différentes les unes des autres.

Dans cet esprit, la direction convient que les objectifs du *sport pour le développement* du PSS devraient être clairement harmonisés avec l'approche du parcours. Toutefois, les objectifs en matière de participation et d'excellence du PSS devraient continuer de s'ajouter aux objectifs du sport pour le développement, en précisant nettement que la participation, l'excellence et le développement sont tous liés. La SMA veillera à ce que ces trois concepts soient abordés spécifiquement dans les objectifs révisés du PSS.

En ce qui concerne le dernier aspect de cette recommandation, la SMA est déterminée à encourager la participation des organisations non gouvernementales partenaires et à renforcer le mécanisme fédéral-provincial-territorial. Pour accroître la participation aux stades préliminaires du parcours à l'échelle du pays, Sport Canada envisage la possibilité de soutenir des solutions novatrices pour exécuter les programmes, notamment par le biais du mécanisme fédéral-provincial-territorial ou par le recours à de nouveaux bénéficiaires de financement. De tels investissements novateurs dans la participation aux stades préliminaires visent à contribuer aux fondements du sport pour le développement de même qu'aux autres objectifs en matière de développement social.

Produits livrables	Calendrier	BPR
Cadre de planification stratégique pour le programme à moyen terme de Sport Canada, qui confirme (entre autres) les priorités liées à la participation de la ministre et de Sport Canada.	À terminer d'ici mars 2016	Directeur, Politique et planification
Élaboration d'un plan de travail pour examiner l'approche de Sport Canada liée à la participation au sport, et renouvellement des politiques des groupes sous-représentés.	Mai 2016 (date provisoire)	Directeur, Politique et planification Directeur, Développement du sport

Approbation par les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux du processus d'établissement des nouvelles priorités pour une action concertée (2017-2022) du CFPTS.	Processus à confirmer en juin 2016; priorités pour une action concertée à confirmer au début 2017	Directeur, Politique et planification Directeur, Développement du sport
Achèvement d'un exposé de position et d'une analyse pour illustrer l'approche proposée de Sport Canada en ce qui a trait à la participation et aux groupes sous-représentés.	Automne 2016 (date provisoire)	Directeur, Politique et planification Directeur, Développement du sport
Renouvellement des modalités du Programme de soutien au sport.	Fin 2016/début 2017, sous réserve de la tenue d'un exercice de planification ministérielle et de la coordination avec le SCT	Directeur, Politique et planification Directeur, Développement du sport

Recommandation 2

2) Clarifier le rôle d'À nous le podium et d'autres entités dans le cadre de l'excellence ciblée

Une perception répandue veut que le mandat d'À nous le podium se soit élargi au-delà des recommandations d'excellence ciblée et de soutien technique général au sport de haut niveau, et qu'une certaine clarification des rôles d'À nous le podium, de Sport Canada, du COC et du CPC s'impose.

Il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, s'assure que les rôles et responsabilités d'À nous le podium, de Sport Canada, du COC et du CPC soient davantage clarifiés et communiqués à toutes les personnes concernées.

Énoncé d'accord ou de désaccord

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Réponse de la direction et plan d'action

Les partenaires du sport de haut niveau (COC, CPC et Sport Canada) associés à À nous le podium se rencontrent deux fois par année afin de revoir les intérêts communs, de discuter de la programmation continue et potentielle et de préciser les rôles et responsabilités de chaque organisme.

La SMA s'assurera que les rôles et responsabilités des partenaires du sport de haut niveau sont précisés et communiqués par l'entremise d'un examen indépendant de son approche ciblant l'excellence qui fournira des observations et des conclusions permettant de guider la rétroaction des intervenants sur l'approche ultérieure de Sport Canada en matière de soutien de l'excellence ciblée.

Produits livrables	Calendrier	BPR
Réunion entre les partenaires du PA afin d'examiner les rôles et responsabilités.	Mai 2016/novembre 2016	Directeur, Excellence du sport
Rapport d'un examen indépendant.	Automne 2016	Directeur, Excellence du sport
Rétroaction des intervenants au sujet d'une approche future pour soutenir l'excellence ciblée.	Hiver 2017	Directeur, Excellence du sport

Recommandation 3

3) Examiner le soutien direct aux athlètes
Il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, veille à ce que la formule de financement utilisée actuellement pour établir l'aide que procure le PAA en lien avec les frais de subsistance et d'entraînement soit examinée dans une perspective visant à s'assurer que le PAA soutienne de façon adéquate les athlètes afin de réaliser les objectifs du programme.

Énoncé d'accord ou de désaccord

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Réponse de la direction et plan d'action

Deux ans avant le renouvellement du Programme d'aide aux athlètes (PAA), l'Étude sur la situation de l'athlète a été réalisée. Les résultats de cette étude, de même que les entrevues de départ menées auprès des athlètes de l'équipe nationale qui ont pris leur retraite, permettent d'éclairer la direction sur les modifications à apporter au PAA. Ces deux initiatives se poursuivent.

Sport Canada a examiné les résultats de l'Étude de 2014 en s'attachant à l'information liée aux revenus et aux dépenses des athlètes, et a élaboré plusieurs solutions provisoires pour veiller à ce que le PAA soutienne adéquatement les athlètes et ainsi, atteigne ses objectifs. La SMA s'assurera que cet examen et cette analyse se poursuivent et sont terminés en temps opportun.

Produits livrables	Calendrier	BPR
Consultation auprès de la communauté sportive, notamment les athlètes de l'équipe nationale, AthlètesCAN, À nous le podium et les représentants des ONS.	Automne 2016	Directeur, Excellence du sport
Examen de l'incidence du coût de la vie sur les athlètes brevetés depuis la dernière hausse de l'allocation et offre d'options de financement.	Décembre 2016	Directeur, Excellence du sport

Examen des possibilités offertes par le biais des programmes aux athlètes qui font la transition vers la retraite et offre d'options de financement.	Décembre 2016	Directeur, Excellence du sport

Recommandation 4

4) Évaluer les politiques liées aux groupes sous-représentés
Il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, revoie les politiques de Sport Canada visant les groupes sous-représentés et évalue dans quelle mesure elles atteignent chacune leurs objectifs souhaités; évalue à quel point les politiques s'harmonisent avec la PCS 2012; et examine les améliorations, s'il y a lieu, apportées au soutien accordé aux athlètes issus de groupes sous-représentés.

Énoncé d'accord ou de désaccord

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Réponse de la direction et plan d'action

Conformément à cette recommandation, la SMA s'assurera que Sport Canada effectue un examen de ses politiques destinées aux groupes sous-représentés, dans le cadre d'un examen plus vaste de son approche relative à la participation au sport en général et à son soutien à cet égard.

Il est important que cet examen soit étalonné en fonction de l'évaluation continue de la Politique canadienne du sport de 2012 et du processus d'élaboration des priorités fédérales-provinciales-territoriales pour une action concertée pour 2017 à 2022, qui s'amorcera en juin 2016. Les objectifs de la PCS 2012 et ceux des politiques renouvelées visant les groupes sous-représentés devraient être harmonisés, au besoin.

Produits livrables	Calendrier	BPR
Cadre de planification stratégique pour le programme à moyen terme de Sport Canada, qui confirme (entre autres) les priorités liées à la participation de la ministre et de Sport Canada.	À terminer en mars 2016	Directeur, Politique et planification Directeur, Développement du sport
Plan de travail pour examiner l'approche de Sport Canada liée à la participation au sport, ainsi que le renouvellement des politiques des groupes sous-représentés.	Mai 2016 (date provisoire)	Directeur, Politique et planification Directeur, Développement du sport
Exposé de position et analyse pour illustrer l'approche proposée de Sport Canada en ce qui a trait à la participation et aux groupes sous-représentés.	Automne 2016 (date provisoire)	Directeur, Politique et planification Directeur, Développement du sport

Recommandation 5

5) Maintenir un bassin suffisant d'athlètes susceptibles de monter sur le podium

Que ce soit dans la catégorie des athlètes sans handicap ou celle des athlètes ayant un handicap, il est essentiel de faire en sorte qu'il y ait un bassin suffisant d'athlètes de haut niveau susceptibles de monter sur le podium. Conformément à l'un des principaux objectifs du PSS (« accroître la capacité du système sportif canadien de produire des athlètes et des équipes livrant systématiquement des performances de premier ordre aux échelons les plus élevés de la compétition internationale»), et à la lumière des préoccupations concernant la capacité de se qualifier pour le podium dont le présent rapport fait état, il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, envisage des façons de contribuer davantage au maintien d'un tel bassin.

Cette recommandation a des conséquences jusqu'au parcours de développement sportif, ainsi que pour les autres partenaires du système sportif.

Énoncé d'accord ou de désaccord

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Réponse de la direction et plan d'action

La SMA s'assurera que des consultations sont tenues auprès des principaux intervenants de la communauté sportive au Canada en vue de déterminer le mécanisme d'attribution des fonds ciblés dans le budget de 2015 (20 millions de dollars sur quatre ans et fonds de contrepartie du secteur privé) qui visent à verser une aide financière à la prochaine génération d'athlètes olympiques et paralympiques du Canada, à soutenir des entraîneurs additionnels, à améliorer le régime d'entraînement quotidien des athlètes et à investir dans des services liés à la science du sport et à la médecine sportive.

Produits livrables	Calendrier	BPR
Consultation auprès des principaux intervenants.	Février et mars 2016	Directeur, Excellence du sport
Attribution des fonds.	Septembre 2016	Directeur général, Sport Canada
Mise en œuvre du mécanisme de financement.	Décembre 2016	Directeur, Excellence du sport

Recommandation 6

6) Continuer de déployer des efforts pour promouvoir l'éthique dans le sport

- **Antidopage**

  Il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, reste vigilante et soit prête à réagir aux enjeux émergents dans le domaine de l'antidopage dans le sport, au pays et à l'étranger. Les rapports médiatiques récents mettent l'accent sur le fait que le dopage lors des compétitions internationales demeure un enjeu d'importance.

- **Autres enjeux liés à l'éthique dans le sport**

Même si l'évaluation a fourni un certain nombre d'exemples de programmes et d'initiatives nationaux soutenus par Sport Canada qui sont liés aux enjeux en matière de sport éthique (codes de conduite et mécanismes de résolution de différends, politiques sur la violence et le harcèlement, éducation concernant l'homophobie et prévention des commotions cérébrales), elle a également souligné que les enjeux connexes aux sévices psychologiques et physiques et au harcèlement continuent d'exister dans une certaine mesure. Comme cela a été fait dans le passé concernant les autres enjeux énumérés précédemment, il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, étudie davantage le dossier afin de déterminer à quel point ces enjeux sont répandus dans le sport, et ce, en partenariat avec les autres intervenants pertinents, notamment les organismes de sport et les associations d'entraîneurs, en plus de déterminer la meilleure façon de les traiter.

Énoncé d'accord ou de désaccord

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Réponse de la direction et plan d'action

La SMA s'assurera que Sport Canada continue de soutenir le travail de l'organisation nationale antidopage dans son administration du Programme antidopage canadien; elle travaillera en partenariat avec les organisations internationales clés comme l'Agence mondiale antidopage afin de protéger les intérêts des athlètes non dopés.

La SMA s'assurera également que Sport Canada continue d'élaborer et de mettre en œuvre des outils de collecte de données afin d'enquêter sur l'état des enjeux d'ordre éthique dans le système sportif canadien. Sport Canada soutiendra également l'évaluation de l'efficacité des outils de formation existants disponibles en travaillant avec la communauté sportive, les gouvernements provinciaux et territoriaux et les partenaires internationaux afin de fournir une expertise et des pratiques exemplaires.

Produits livrables	Calendrier	BPR
Soutien à la ministre dans le cadre de ses fonctions à titre de membre fondatrice de l'Agence mondiale antidopage.	En cours	Directeur, Excellence du sport
Élaboration d'outils de collecte de données sur l'état des enjeux d'ordre éthique dans le sport au Canada (p. ex. recherche sur l'opinion publique auprès des entraîneurs et du public en général, etc.).	Hiver 2017	Directeur, Excellence du sport

Analyse des données existantes pour établir un portrait plus clair de l'état des enjeux d'ordre éthique (p. ex., Étude sur la situation de l'athlète, sondage de départ, etc.)	Automne 2016	Directeur, Excellence du sport
Soutien du travail de la communauté sportive et des organisations clientes de Sport Canada au sujet des enjeux d'ordre éthique en fournissant une expertise et en mobilisant des groupes de travail pertinents (p. ex., un groupe de travail sur l'entraînement responsable, dirigé par l'ACE et le CCES)	En cours	Directeur, Excellence du sport

Recommandation 7

7) Soutenir davantage la mise en œuvre du DLTP/A

La mise en œuvre de modèles de DLTP/A et des efforts constants au fil du temps posent des défis. L'évaluation indique que l'intégration du modèle de DLTP/A a progressé, bien que surtout dans les ONS et l'échelle provinciale et territoriale, mais beaucoup moins à l'échelle communautaire.

Sur la base de son propre examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre du DLTP/A en 2015, il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, en partenariat avec d'autres intervenants du système – comme des organismes de sport et des associations d'entraîneurs – envisage des façons de surmonter les difficultés liées à la sensibilisation et aux connaissances, à la résistance et à la capacité (soutien, entraînement, outils, etc.).

Énoncé d'accord ou de désaccord

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Réponse de la direction et plan d'action

La SMA s'assurera que Sport Canada accomplira les tâches suivantes:

(1) Continuer de préciser et de communiquer les attentes des organismes bénéficiaires en ce qui concerne la mise en œuvre et l'harmonisation du modèle de DLTP/A
(2) Travailler en collaboration avec les intervenants à cerner les occasions d'intégrer le modèle de DLTP/A au système du sport au Canada
(3) Envisager des manières de coordonner le regroupement de données fiables permettant de faire le point sur l'évolution du modèle de DLTP/A

Produits livrables	Calendrier	BPR
Exercice d'orientation interne pour examiner les manières possibles de mieux regrouper ou coordonner les données au sujet	De juin à septembre 2016	Directeur, Politique et planification Directeur, Développement du sport

de la mise en œuvre du modèle de DLTP/A.		
Examen d'initiatives précises qui visent à tirer parti de partenariats avec les ONS et les OSM afin de mieux faire connaître à la collectivité le modèle de DLTP/A.	De juin à septembre 2016	Directeur, Politique et planification Directeur, Développement du sport

Recommandation 8

8) Mesurer les retombées économiques et sociales de l'accueil de manifestations

Puisque le renforcement des retombées économiques, sociales, culturelles et communautaires est l'un des objectifs et un résultat attendu de la Politique d'accueil, il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, évalue les modèles existants qui mesurent les retombées sociales, culturelles et communautaires qui aideraient Sport Canada à rendre compte de ces résultats d'une façon significative et de l'utilité de ces renseignements pour Sport Canada, comme il est énoncé dans sa Stratégie de mesure du rendement.

Énoncé d'accord ou de désaccord

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Réponse de la direction et plan d'action

La SMA veillera à ce que Sport Canada détermine les modèles existants qui mesurent les retombées sociales, culturelles et communautaires de l'accueil de manifestations, notamment les modèles internationaux, et en évalue l'utilité afin d'aider Sport Canada à rendre compte de tels résultats d'une façon significative.

Produits livrables	Calendrier	BPR
Identification et évaluation des modèles et indicateurs existants qui mesurent les retombées sociales, communautaires et culturelles de l'accueil de manifestations sportives.	Décembre 2016	Directrice exécutive, Division du Programme d'accueil et du Secrétariat fédéral
Élaboration des recommandations connexes à l'utilisation ou la mise en œuvre de modèles et d'indicateurs existants.	Printemps 2017	Directrice exécutive, Division du Programme d'accueil et du Secrétariat fédéral
Élaboration des recommandations connexes au développement de nouveaux indicateurs pour mesurer ces retombées.	Automne 2017	Directeur général, Sport Canada

Recommandation 9

9) Responsabilité pour la gestion des legs
Il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, précise les responsabilités et définisse les mécanismes de responsabilité pour la gestion des legs, et qu'elle exige que cela soit défini clairement dans tous les plans de legs.

Énoncé d'accord ou de désaccord

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Réponse de la direction et plan d'action

La SMA s'assurera que Sport Canada précise les responsabilités et les mécanismes de responsabilité pour la gestion des legs pour tous les composants du Programme d'accueil. Sport Canada travaillera de concert avec les intervenants pour modifier les modèles des plans de legs futurs, au besoin, afin de veiller à ce que les responsabilités en matière de surveillance et les cadres de responsabilité soient clairement énoncés.

Produits livrables	Calendrier	BPR
Rédaction d'un document sommaire qui fait état des responsabilités et des mécanismes de responsabilité actuels servant à la surveillance des legs de chacun des composants du Programme d'accueil.	Septembre 2016	Directrice exécutive, DPASF
Collaboration avec les intervenants et bénéficiaires de financement pour modifier les modèles des plans de legs futurs, au besoin, afin de veiller à ce que les responsabilités en matière de surveillance et les cadres de responsabilité soient clairement énoncés.	Décembre 2016	Directrice exécutive, DPASF

Recommandation 10

10) Mesurer les incidences à moyen et à long terme des legs provenant de l'accueil de manifestations
Sport Canada requiert que les comités organisateurs des manifestations présentent un plan de legs pour les grands Jeux financés par le PA et les grandes manifestations internationales unisport en fonction de l'échelle et de la portée de ces manifestations.

Il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations:

- détermine pour quelles manifestations il serait possible de tirer une valeur importante des legs (installations, programmes, renforcement des capacités, etc.) à l'échelle

locale, régionale ou nationale, et intègre la mesure de ces plans à la Stratégie de mesure du rendement du PA;

- évalue les modèles existants qui pourraient être adaptés pour mesurer les incidences à moyen et à long terme des legs de manifestations sportives (ou des investissements qui sont semblables à de tels legs); et
- veille à ce que cela s'intègre à la Stratégie de mesure du rendement du PA et s'ajoute aux exigences de production de rapports pour l'entité responsable du suivi des legs.

Énoncé d'accord ou de désaccord

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Réponse de la direction et plan d'action

La SMA s'assurera que Sport Canada accomplira les tâches suivantes:

- Déterminer pour quelles manifestations on pourrait tirer une valeur importante des legs (installations, programmes, renforcement des capacités, etc.) à l'échelle locale, régionale ou nationale et intégrer la mesure de ces plans à la Stratégie de mesure du rendement du PA; et
- Évaluer les modèles existants qui pourraient être adaptés pour mesurer les incidences à moyen et à long terme des legs de manifestations sportives.

Sport Canada s'intéresse aux incidences à moyen et à long terme des manifestations financées par le PA qui se tiennent au Canada. Ainsi, il envisagera la possibilité d'intégrer les incidences à moyen et à long terme des legs à la Stratégie de mesure du rendement du PA, et de les ajouter aux exigences de production de rapports pour les entités responsables de la surveillance des legs.

Bien que la direction accepte cette recommandation, il importe toutefois de souligner que chaque manifestation et chacun des legs qui y sont associés sont uniques en leur genre et dépendent de l'existence d'entités responsables de la surveillance à long terme des legs et de l'hypothèse que de telles entités existeront, ce qui n'est pas le cas pour le moment. En outre, ce niveau accru de surveillance pourrait entraîner des coûts (potentiellement élevés). Étant donné que le travail visant à envisager une telle approche de mesure n'a pas encore été entrepris (mais qu'il est prévu en réponse à ces recommandations), il reste à voir à quel point cette mesure sera exhaustive, étant donné les ressources limitées.

Produits livrables	Calendrier	BPR
Identification des manifestations sportives financées qui pourraient créer des legs de grande valeur.	Décembre 2016	Directrice exécutive, DPASF
Évaluation des modèles et des approches qui permettent de mesurer les legs à moyen et à long terme provenant de l'accueil de manifestations	Mars 2017	Directeur général, Sport Canada

sportives, ainsi que la faisabilité d'intégrer la mesure de ces retombées à la Stratégie de mesure du rendement du PA et aux exigences de production de rapports de l'entité responsable de la surveillance des legs.		

Recommandation 11

11) Harmoniser la recherche sur les politiques et les programmes avec les exigences de responsabilisation

La présente évaluation chevauchait dans le temps un examen dirigé par Sport Canada de l'approche ciblant l'excellence, un examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre du modèle de DLTP/A et une évaluation de la PCS 2012. On ignorait ce chevauchement au moment de l'élaboration du cadre d'évaluation, et à l'exception de l'examen de la mise en œuvre du DLTP/A, l'évaluation ne bénéficie pas des résultats de ces examens puisqu'ils ne sont pas encore achevés.

Il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, assure une meilleure harmonisation et une meilleure synchronisation de la recherche sur les politiques ou les programmes, comme dans le cas de ces examens, avec les exigences de responsabilisation, notamment les évaluations de programme, puisque cela assurerait plus de précision pour les intervenants, réduirait le fardeau des répondants et améliorerait l'utilité de tous les résultats de recherche pour la prise de décisions par la haute direction.

Énoncé d'accord ou de désaccord

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Réponse de la direction et plan d'action

C'est là un facteur important, et il est regrettable que les conclusions de l'examen sur l'excellence ciblée et l'évaluation provisoire de la PCS 2012 n'aient pas été disponibles à temps pour les intégrer au présent rapport.

À l'avenir, la SMA veillera à ce que Sport Canada s'efforce de mieux harmoniser les calendriers d'exécution des évaluations et des examens portant sur ses politiques et activités qui pourraient éclairer l'évaluation des programmes.

Produits livrables	Calendrier	BPR
Élaboration d'un plan d'évaluation, de recherche et d'examen à l'interne, afin de mieux harmoniser la synchronisation des efforts. Ce plan serait mis à jour annuellement et refléterait tout changement potentiel à la Politique d'évaluation du Conseil du Trésor.	Octobre 2016	Directeur général, Sport Canada

Recommandation 12		
12) Les entraîneurs et le système sportif canadien Compte tenu du fait que les entraîneurs jouent un rôle clé dans le succès du système sportif canadien en assurant le développement des athlètes de tous les niveaux (depuis la fondation jusqu'au niveau de l'excellence ciblée), il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations, s'assure qu'ils sont consultés et représentés de façon systématique lorsque vient le temps d'étudier et de mettre en œuvre des changements de politique et de stratégie d'envergure.		
Énoncé d'accord ou de désaccord		
La direction est d'accord avec cette recommandation.		
Réponse de la direction et plan d'action		
En effet, les entraîneurs représentent un volet fondamental du système sportif canadien et jouent un rôle clé dans le cadre des expériences sportives positives de tous les participants. La SMA veillera à ce que Sport Canada fasse participer les types d'entraîneurs appropriés (p. ex., sport de haut niveau, sport communautaire) lors des consultations et des efforts de sensibilisation.		
Produits livrables	**Calendrier**	**BPR**
Élaboration d'un plan de consultations provisoire, mis à jour annuellement, en parallèle au plan d'évaluation, de recherche et d'examen à l'interne. Les entraineurs seront considérés et pris en compte spécifiquement dans ces plans annuels.	Octobre 2016	Directeur, Politique et planification Directeur, Développement du sport

7. Perspectives d'avenir

SC évolue au sein d'un paysage sportif canadien complexe, dont les éléments tributaires de son succès actuel changent constamment. À la lumière des initiatives en cours, notamment l'évaluation formative de la PCS 2012, les examens thématiques du savoir-faire physique et du DLTP/A, les évaluations d'ANP et les nouvelles priorités du gouvernement, SC devrait continuer de surveiller le milieu de près pour pouvoir continuer d'assurer son succès et d'en tirer parti.

Le système sportif canadien est aux prises avec un certain nombre de défis. Du point de vue de la société, il y a la baisse des taux de participation au sport et la hausse des cas d'obésité chez les jeunes et les adultes, en particulier au sein des groupes sous-représentés et des groupes à faible revenu. Les groupes sous-représentés, comme les Autochtones, les femmes et jeunes filles et les personnes handicapées, font toujours face à des défis concernant l'accès, l'intégration et l'évolution au sein du parcours de développement sportif. Du point de vue des communautés, la qualité des programmes de sport offerts demeure un défi, ce qui influe non seulement sur les niveaux d'activité physique des Canadiens, mais aussi sur les progrès qu'ils peuvent accomplir (ou non) le long de ce parcours et des stades du modèle de DLTP/A. Du point de vue du sport de haut niveau, il semble y avoir une réduction de l'envergure ou du bassin à partir duquel tirer de futurs athlètes mondiaux, olympiques et paralympiques de haut niveau. Du point de vue structurel, le nombre d'intervenants qui œuvrent au sein du système sportif canadien a augmenté depuis dix ans, notamment ANP, des organismes privés et des fondations (p. ex., Bon départ de Canadian Tire, Québec en forme et B2Dix). En raison de la multitude d'intervenants et de la complexité de leur réseau, il est d'autant plus difficile de diriger ce système multisectoriel mettant à contribution de multiples partenaires et de se tailler une place au sein de ce réseau.

À la lumière de ce milieu en évolution, SC, ainsi que les intervenants du système sportif canadien dans leur ensemble, constateront qu'il est essentiel de continuer de suivre les changements susceptibles d'influer sur leurs opérations. Il faudra peut-être adapter les politiques et pratiques de SC s'il souhaite conserver son rôle de chef de file essentiel au sein du système sportif canadien.

7.1 Tendances du système sportif canadien – incidence des changements récents

Les commentaires présentés ci-dessous portent sur des changements anticipés, des tendances et des initiatives constatées au sein du paysage sportif au Canada. Pour la plupart, ces changements auront une incidence sur les politiques et les pratiques de SC, mais aussi sur celles des autres importants intervenants du système sportif canadien, dans les années à venir.

- *Les* **Canadiens sont fiers de leurs athlètes***:* Les Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver se sont révélés un tournant pour le système sportif canadien en ce qui a trait à la structure, au processus et au rendement. Par la suite, l'*Évaluation horizontale sommative de l'investissement du gouvernement du Canada dans les Jeux olympiques et paralympiques*

d'hiver[23] a mis en lumière la manière dont les Canadiens étaient fiers de leurs athlètes (96 %) et en faveur de l'aide financière accordée par le gouvernement pour le sport de haut niveau (plus de 70 %).

- Sur le plan structurel, **un joueur clé a vu le jour dans le domaine du sport de haut niveau: ANP**. Il y a également eu des organismes privés et des initiatives, comme le groupe B2Dix, et la hausse des commanditaires de manifestations sportives et de certains organismes (comme le COC). Il en est ressorti la nécessité d'examiner le rôle que joue chacun des intervenants clés sur le plan du rendement du système sportif canadien pour éviter des chevauchements et des dédoublements dans le soutien offert au système sportif.
- Le rendement du système sportif canadien, en général, et les performances des athlètes canadiens, en particulier, lors de grandes manifestations récentes, comme les Jeux panaméricains de 2015, ont profité du **financement soutenu du sport de haut niveau par le gouvernement fédéral**, qui a atteint un niveau record en 2013-2014, soit plus de 197 millions de dollars[24]. Comme les athlètes de haut niveau ont besoin d'une aide soutenue pendant plus de dix ans, de tels niveaux de financement sont essentiels.
- **Efficience de la gestion du financement:** Cependant, le montant de l'aide financière n'est pas la seule variable. L'utilisation de cette aide, en d'autres mots l'efficience, est aussi importante, sinon plus. Le projet de recherche SPLISS (*Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success*) 2.0 des professeurs de Bosscher, Shibli, Westerbeek et van Bottenburg[25] a révélé que le Canada comptait parmi les pays les plus efficients sur les 15 pays[26] examinés pour les sports d'hiver et qu'il se situait dans la moyenne pour les sports d'été. L'équipe de recherche a aussi constaté que le Canada se classait au 4e rang des 15 pays examinés pour son système bien structuré et organisé[27] (coordination nationale, participation des intervenants, planification à long terme, communication, effectif, processus décisionnel et collaboration du secteur privé) selon une évaluation effectuée par les athlètes d'élite, les entraîneurs et les directeurs de sport de haut niveau au pays.
- **Rôle de chef de file de Sport Canada***:* Au-delà du rôle de chef de file que joue SC au sein du système, cette coordination fructueuse repose notamment sur le nombre et le caractère adéquat des politiques élaborées (p. ex., la PA et la PCS 2012), dont certaines ont subi l'influence des travaux préparatoires et des résultats des Jeux de 2010 à Vancouver. Ces politiques révèlent une compréhension de la nécessité d'assurer l'interaction et la création de partenariats avec les intervenants au sein et à l'échelle des multiples secteurs et sphères de compétence.
- Malgré ces efforts déployés pour le sport de haut niveau, **le niveau d'activité physique chez les Canadiens demeure problématique**. Diverses sources, notamment Jeunes en forme Canada et l'Enquête sociale générale, continuent d'observer une diminution du niveau d'activité physique des Canadiens à mesure qu'ils vieillissent, tout comme lors de la

[23] Patrimoine canadien. (2012). *Évaluation horizontale sommative de l'investissement du gouvernement du Canada dans les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010*. Tiré de http://canada.pch.gc.ca/eng/1414510238789 http://www.pch.gc.ca/fra/1343397261050/

[24] Sport Canada (2015, 15 décembre). *Rôle de Sport Canada*. Tiré de http://canada.pch.gc.ca/fra/1414510019083/1414510158761

[25] de Bosscher, V., Shibli, S. Westerbeek, H. et van Bottenburg, M. (2015). *Successful elite sport policies: An international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations*. Aachen, Allemagne: Meyer & Meyer Sports.

[26] La Chine, la Norvège, la Russie, les États-Unis et l'Angleterre (Royaume-Uni) n'ont pas été inclus dans cette analyse.

[27] Derrière les Pays-Bas, l'Australie et le Japon

comparaison des cohortes de manière longitudinale. Cette diminution est en partie attribuable à la hausse du temps passé devant un écran et du temps passé à jouer à des jeux vidéo, selon l'Enquête générale de 2010.

Bien que le volet de haut niveau du parcours de développement sportif connaisse un certain succès, il importe de s'interroger sur son succès continu du fait de plusieurs défis, et notamment les suivants: la diminution à l'échelle communautaire du niveau de participation au sport, les choix de loisirs supplémentaires (p. ex., le temps passé à l'écran) et la réduction de la base de la population. En 2015, le groupe des 0 à 15 ans représentait 16 % de la population canadienne[28], une baisse de 1,9 % en une décennie seulement (17,9 % en 2004)[29]. SC devrait continuer de suivre ces tendances démographiques alors qu'il élabore des politiques et programmes destinés à l'ensemble des Canadiens.

7.2 Initiatives en cours (évaluations, examens, etc.)

Un certain nombre d'initiatives en cours pourraient influer sur SC et les mesures qu'il prendra à l'avenir.

7.2.1 Évaluation de la Politique canadienne du sport de 2012 et examen du modèle de DLTP/A

La PCS 2012 est un important document du système sportif canadien. Cette politique, sanctionnée par le gouvernement fédéral et l'ensemble des provinces et territoires, fixe les buts auxquels doit tendre le système sportif canadien de 2012 à 2022. Cette politique procède de l'idée selon laquelle tous les membres du système sportif canadien ont un rôle à jouer pour atteindre ces buts, et que chacun doit déterminer sa place au sein de ce système ainsi que les objectifs qui lui sont pertinents. La PCS 2012, ainsi que le Cadre de développement du sport de SC, reposent aussi sur le concept voulant que le développement d'athlètes de haut niveau doit s'accompagner d'efforts à la base de la participation au sport (stades initiaux du modèle de DLTP/A) et tout au long du parcours de développement sportif. Cet aspect pourrait prendre encore plus d'importance dans les années à venir alors que diminuent le nombre d'athlètes de haut niveau et le bassin des athlètes possibles de la relève. Le soutien de la prochaine génération d'athlètes doit devenir un aspect important pour les intervenants du système sportif canadien si le Canada souhaite rester un chef de file dans le sport au cours des 10 à 20 prochaines années.

Les résultats de l'examen thématique n'étaient pas connus au moment de la rédaction de la présente section, comme le rapport d'évaluation le souligne, mais la mise en œuvre du modèle communautaire de DLTP/A semble constituer le maillon le plus faible du parcours de DLTP/A, ce qui signale peut-être la nécessité d'accroître les efforts déployés à l'échelle locale par les intervenants du système sportif canadien. Il reste à déterminer le degré de mise en œuvre du modèle de DLTP/A au sein des organismes de sport communautaires sans but lucratif, mais aussi des clubs privés et des académies. De toute évidence, pour que le modèle de DLTP/A et le

[28] Statistique Canada. (29 septembre 2015). *Population selon le sexe et le groupe d'âge*. Tiré de http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l02/cst01/demo10a-fra.htm

[29] Conseil canadien de développement social. (n.d.). *Profil démographique du Canada*. Tiré de http://www.ccsd.ca/francais/statistiques/demographie/demographie.pdf

cadre de développement du sport donnent de bons résultats, il est important de les mettre en œuvre à l'échelle communautaire.

La prudence pourrait toutefois être de rigueur. En réaction à la spécialisation précoce (et aux pressions exercées par les parents pour que leurs enfants fassent du sport), le pendule semble avoir oscillé et maintenant, tout le monde gagne, personne ne perd et les jeunes ne participent au sport que pour participer. Or, les habiletés de vie importantes qui s'acquièrent par le biais du sport, comme la persévérance, l'apprentissage de la victoire et, peut-être l'élément le plus important, l'apprentissage de l'échec, sont mises de côté. Il pourrait valoir la peine de se pencher sur les conséquences de cette philosophie de la « participation pour participer » en lien avec le développement personnel des jeunes et leur apprentissage en vue de devenir des Canadiens productifs de même que sur les répercussions que cela peut avoir sur l'approche ciblée (voir ci-dessous) et sur le souhait de voir des Canadiens remporter des médailles aux Championnats du monde senior et aux Jeux olympiques et paralympiques.
En outre, les évaluations de la PCS 2012 (et tout autre examen thématique entrepris) jetteront les fondements des discussions à mener au sujet de l'élaboration possible d'une nouvelle version de cette politique après 2022. Comme SC a dirigé la ronde précédente de consultations auprès des intervenants et l'élaboration de la politique, en consultation avec les provinces et territoires et d'autres intervenants, il devrait poursuivre en ce sens pour la prochaine version de la politique et ses activités connexes.

7.2.2 Examen de l'approche ciblée

Le système sportif canadien a vu la création d'ANP, qui est devenu le chef de file technique pour le sport de haut niveau au Canada. Comme le soulignent le présent rapport d'évaluation et les constatations du projet SPLISS 2.0, cette approche 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, du fait qu'ANP a été créé au départ pour les Jeux de 2010 à Vancouver.

Qui plus est, 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. Cette relation de cause à effet comporte de nombreuses variables dont il faudrait tenir compte pour évaluer une telle approche ciblée. Par ailleurs, comme le souligne le présent rapport d'évaluation, il semble que la mission s'est élargie, c'est-à-dire qu'ANP a pris de l'expansion et que son rôle s'est étendu, allant de la formulation de recommandations de financement pour le sport de haut niveau à la volonté d'identifier et de soutenir la prochaine génération d'athlètes du Canada, d'effectuer des activités de recherche et d'innovation et de surveiller les programmes de sports de haut niveau des ONS.

Ainsi, SC a entrepris à point nommé un examen de l'approche ciblée afin de déterminer a) le degré de réalisation de cette approche ciblée; b) les incidences voulues et non voulues de la mise en œuvre de l'approche ciblée ainsi que du rôle d'ANP au sein du système sportif canadien à titre de chef de file technique ou de groupe consultatif d'experts; et c) les « possibilités qui se présentent d'améliorer l'approche ciblant l'excellence[30] ». Les résultats, attendus plus tard en

[30] Sport Canada. (2015). *Targeted excellence approach review: Statement of work* (p. 1)

2016, devraient influer sur la position et le rôle d'ANP au sein du système sportif canadien par rapport aux autres intervenants.

Une approche concertée (incluant ANP, SC et COC/CPC) a été mise au point pour le sport de haut niveau. À la lumière des tendances actuelles (et futures), des priorités (p. ex., la participation) et des évaluations et examens, il importe que cette collaboration se poursuive et prenne de l'expansion afin d'inclure d'autres intervenants concernés de sorte à minimiser les redondances et à maximiser les avantages, l'efficacité et l'efficience du système sportif canadien. SC sera probablement appelé à assurer le leadership et la coordination continue.

7.3 Assurer l'excellence sportive

Les priorités du gouvernement se sont axées, ces dernières années, sur l'excellence du sport et en particulier sur les succès remportés à l'étranger. À cette fin, SC a vu son financement s'accroître, comme il a été mentionné précédemment. Or, comme le présent rapport d'évaluation l'a fait remarquer, les défis persistent pour les athlètes canadiens.

7.3.1 Les défis des athlètes de haut niveau

Plus tôt, le présent rapport d'évaluation a mis en évidence la nécessité de maintenir, voire d'accroître, l'aide financière accordée aux athlètes. Si certains athlètes sont en mesure de subvenir à leurs propres besoins une fois qu'ils réussissent, par exemple grâce aux commandites, la plupart ont besoin d'une aide financière tout au long du parcours de développement sportif, avant de réussir, de remporter des médailles et de profiter éventuellement d'autres sources de financement. L'aide financière accordée vise les frais d'entraînement et de subsistance.

Ainsi, le système sportif canadien devrait continuer d'envisager d'autres manières novatrices de soutenir les athlètes le long du parcours de développement sportif. Il pourrait s'agir d'innovations de nature financière ou d'une aide en nature. Parfois, les organismes trouvent qu'il leur est plus facile d'assurer une aide en nature (p. ex., des services et produits « gratuits ») que de faire des paiements.

Alors que le système sportif canadien continue de s'attaquer aux principes du modèle de DLTP/A et s'efforce de conserver ses athlètes d'élite plus longtemps, les athlètes doivent prendre des décisions concernant leur vie, notamment leurs études et leur famille. Le système du Canada a ceci de particulier qu'il revêt un aspect plurigouvernemental en ce qui concerne le sport de même que l'éducation. Certaines provinces, comme le Québec et l'Alberta, offrent des programmes scolaires de sport, mais l'approche, la philosophie et l'envergure de ces programmes varient. Les coûts de l'enseignement supérieur varient également d'une province à l'autre, mais ils sont à la hausse dans l'ensemble. Certains pays, comme la France, intègrent la double carrière (éducation + sport) à l'échelle de son système sportif et elle soutient les deux aspects. Il serait bon que les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux continuent de mettre en commun leurs pratiques exemplaires et de coordonner les efforts à cet égard afin de créer un environnement d'apprentissage optimal (sport et éducation) pour les athlètes qui sont aux études.

Au Canada, les athlètes de haut niveau doivent s'entraîner à temps plein pour atteindre leur plein potentiel, ce qui les empêche souvent de travailler pour gagner un revenu. Si le fardeau financier des athlètes semble s'être quelque peu allégé depuis dix ans, le revenu annuel moyen des athlètes du PAA semble se situer près du seuil de faible revenu du Canada. Comme il en coûte très cher de participer à des compétitions internationales pour représenter le Canada, il conviendrait que SC et d'autres intervenants du système sportif canadien envisagent des manières et des solutions novatrices de soutenir ces athlètes. À titre d'exemple, d'autres pays considèrent que leurs athlètes d'élite sont si importants qu'ils deviennent des employés de l'État, qu'ils reçoivent des fonds de l'État pour s'entraîner à temps plein et que des possibilités d'emploi leur soient offertes (p. ex., l'Armée, les postes) lorsque vient la saison morte ou après leur carrière d'athlète. Par ailleurs, comme l'âge moyen des athlètes d'élite canadiens est plus élevé, d'autres événements de la vie se présentent sans doute, notamment la venue d'enfants. Ainsi, si le Canada souhaite permettre à ses athlètes de participer à des compétitions plus longtemps, il faut tenir compte de ces événements.

SC, de concert avec les intervenants pertinents (p. ex., les provinces et territoires, ANP et l'Agence de revenu du Canada) devraient donc envisager d'actualiser la formule de l'établissement de l'aide financière pour tenir compte des réalités actuelles de l'athlète de haut niveau. Cependant, l'aide financière ne constitue pas la seule forme de soutien. Grâce à des démarches novatrices, comme les accords bilatéraux conclus avec les provinces et territoires ou avec des gouvernements et organismes de l'étranger, il pourrait être possible de bénéficier d'un soutien en nature (p. ex., pour l'entraînement, les compétitions) qui allégerait le fardeau financier associé aux compétitions internationales.

7.3.2 Les défis des athlètes autochtones

Une des priorités établies pour l'action concertée des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux consiste à travailler auprès des collectivités autochtones afin de relever les priorités et d'élaborer des initiatives de développement du sport autochtone. Hormis les accords bilatéraux conclus entre SC et les gouvernements provinciaux et territoriaux, le parcours de développement à long terme du participant autochtone *Sport pour la vie – Autochtones* a été publié peu après la Commission de vérité et réconciliation[31]. Le parcours du modèle de DLTP/A a été adapté pour tenir compte des réalités des peuples autochtones de l'ensemble du Canada, dont les expériences de vie sont différentes, certains vivant en réserve alors que d'autres résident hors réserve et peuvent faire l'aller-retour, ou non, entre des villes et des réserves, et certains gravissant l'échelle socioéconomique alors que d'autres, non. Il reste que de nombreux Autochtones vivent dans une grande pauvreté et sont aux prises avec des problèmes de santé et d'abus de substances et d'alcool, font l'objet de discrimination (p. ex., le racisme) et affichent de faibles résultats scolaires. En outre, les Autochtones ont des valeurs et des croyances différentes et voient le « sport » de manières différentes. Comme il est souligné dans le document *Sport pour la vie – Autochtones*[32], « Pour de nombreux Autochtones, le sport a pour objectif principal de développer l'estime de soi chez les jeunes. Le sport et l'activité leur procurent un but et leur

[31] Commission de vérité et réconciliation du Canada. (2015). *Commission de vérité et réconciliation du Canada: Appels à l'action*. Tiré de http://www.trc.ca/websites/trcinstitution/File/2015/Findings/Calls_to_Action_English2.pdf http://www.trc.ca/websites/trcinstitution/File/2015/Findings/Calls_to_Action_French.pdf

[32] Au Canada le sport c'est pour la vie. (2015). *Aboriginal sport for life: Long-term participant development pathway 1.0* (p. 2). Tiré de http://canadiansportforlife.ca/sites/default/files/ALTPD-FINAL-Web.pdf (en anglais seulement)

donnent un sens et, dans certains cas, les aident à pratiquer des activités plus appropriées durant leurs temps libres alors qu'ils se fraient un chemin dans le monde. »

Les possibilités limitées qui s'offrent aux peuples autochtones peuvent être attribuables au manque d'infrastructures et de programmes locaux qui sont adaptés sur le plan culturel. Pour avoir des infrastructures et des programmes, il faut des fonds, des entraîneurs et d'autres ressources, qui demeurent insuffisants chez les ONS, OSM, les OPS et les OTS. Par le truchement de la Commission de vérité et de réconciliation, des promesses du gouvernement et du cadre *Sport pour la vie – Autochtones*, SC a une occasion, et un cadre adapté culturellement à cette fin, de continuer à s'attaquer à la sous-représentation des peuples autochtones le long du parcours de développement sportif et dans d'autres aspects du sport (p. ex., les entraîneurs, les officiels et les administrateurs), avec l'aide d'autres intervenants du système sportif canadien, notamment les provinces et territoires et le Cercle sportif autochtone. Toutefois, ces intervenants devraient également tenir compte de la disponibilité, de la nécessité et du caractère adéquat des infrastructures récréatives et sportives en lien avec l'exécution des programmes. Chez les autres groupes cibles, la participation au sport est entravée lorsque les installations ne conviennent pas, qu'elles sont difficiles d'accès (p. ex., trop loin) ou qu'il n'y en a pas.

7.3.3 Les défis des athlètes ayant un handicap

Même si le Canada est perçu sur la scène internationale comme un chef de file en ce qui concerne les athlètes ayant un handicap, des enjeux demeurent. Comme l'a révélé le présent rapport d'évaluation, si le nombre d'athlètes de ce groupe augmente, la proportion de ces athlètes qui sont brevetés reste relativement stable. De plus, il semble y avoir eu moins de possibilités pour les athlètes ayant un handicap de participer à des manifestations sportives ces dernières années.

D'après les recherches sur la gestion du sport[33], il est difficile de procurer des possibilités adéquates de faire du sport et de l'activité physique aux groupes sous-représentés. Ces groupes doivent composer avec des défis supplémentaires liés au financement, aux installations, aux entraîneurs et à l'entraînement. Cela devient aussi un cercle vicieux pour les athlètes: obtenir le soutien nécessaire afin de réussir vu leur manque de visibilité, ce qui réduit les possibilités d'aide financière du secteur privé et nuit par le fait même à leur capacité de s'entraîner, de participer à des compétitions et, au bout du compte, de monter sur le podium. Il n'est donc peut-être pas surprenant que sur les 4,4 millions de Canadiens ayant un handicap, seulement 3 % d'entre eux font du sport et des activités physiques[34].

À la lumière du mandat de la ministre des Sports et des Personnes handicapées, soit de soutenir l'offre d'infrastructures de loisirs, de célébrer les réalisations des personnes ayant un handicap et de diriger l'élaboration et l'adoption d'une loi concernant les Canadiens handicapés, de concert

[33] Voir: Frisby, W., Crawford, S. et Dorer, T. (1997). Reflections on participatory action research: The case of low-income women accessing local physical activity services. *Journal of Sport Management, 11*(1), p. 8-28.; Frisby, W. et Millar, S. (2002). The actualities of doing community development to promote the inclusion of low income populations in local sport and recreation. *European Sport Management Quarterly, 2*(3), p. 209-233; Frisby, W., Thibault, L. et Kikulis, L. (2004). The organizational dynamics of under-managed partnerships in leisure service departments. *Leisure Studies, 23*(5), p. 109-126.

[34] Comité sénatorial permanent des droits de la personne. (2012, juin). *Niveler les chances: Une progression naturelle du terrain de jeu au podium pour les personnes handicapées au Canada.* Tiré de http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/411/ridr/rep/rep07jun12-f.pdf

avec ses homologues fédéral et provinciaux, il pourrait être possible d'aborder les enjeux ci-dessus et d'aider le Canada à être un chef de file pour les athlètes ayant un handicap.

7.4 Encourager la participation au sport

Comme il a été mentionné précédemment, la diminution des taux de participation au sport et du nombre d'athlètes de la prochaine génération compte parmi les enjeux importants et les tendances qui caractérisent le système sportif canadien. Pour accroître la participation au sport à divers niveaux le long du parcours de développement sportif, l'aide financière, les installations (adéquates, rénovées et accessibles) et les entraîneurs ne sont qu'une partie de la solution.

Récemment, la sécurité dans le sport est de plus en plus au centre de l'attention, en partie en raison de l'attention portée par les médias aux cas de commotions cérébrales et à leurs conséquences. Certains sports, comme le hockey sur glace ou le football, en ont subi quelque peu les contrecoups, ce qui a entraîné une diminution du nombre de participants parce que les parents craignent pour la santé et la sécurité de leurs enfants. Pour favoriser la participation au sport, SC et d'autres intervenants du système sportif canadien devraient tenir compte de cet enjeu dans leurs politiques, leurs programmes et leurs activités.

Les travaux de recherche témoignent aussi de l'influence des parents et des frères et des sœurs sur la participation initiale et soutenue au sport chez les enfants et les jeunes, d'où l'importance d'une démarche englobant toute la famille[35]. Avec l'arrivée des technologies, il y a des jeunes qui ne savent pas jouer, comme l'ont démontré des publicités de ParticipACTION et comme l'ont constaté des études sur l'activité physique à l'échelle communautaire[36]; il faut montrer aux jeunes et aux enfants comment faire. Cette tâche peut être accomplie par un parent, un frère ou une sœur, un entraîneur ou un éducateur.

Comme il est signalé dans le présent rapport d'évaluation, les entraîneurs estiment devoir expliquer le modèle de DLTP/A aux parents et les amener à « lâcher prise en ce qui concerne le développement du sport chez leurs enfants ». Cela ne fait que souligner l'importance de bien renseigner les parents et les familles au sujet du sport et de l'activité physique, de même que leur importance dans le parcours de développement sportif. La participation des familles ne peut qu'accroître leur santé en général, ce qui entraîne des avantages sur le plan du système de soins de santé (p. ex., la diminution des coûts des soins de santé).

Ainsi, les familles, le système sportif et le système d'éducation (et, par le fait même, les provinces et territoires) devraient interagir pour que la participation au sport s'accentue le long du parcours de développement sportif. La PCS 2012 reconnaît l'importance de l'interaction du système sportif et du système d'éducation. Il incombe donc aux intervenants du système sportif canadien de trouver des façons novatrices de collaborer pour que les taux de participation au sport puissent augmenter de façon importante.

Un tel débat doit cependant tenir compte du fait que des organes différents détiennent les

[35] Berger, I. E., O'Reilly, N., Parent, M. M., Séguin, B. et Hernandez, T. (2008). Determinants of sport participation among Canadian adolescents. *Sport Management Review,* p. 11, p. 277-307.
[36] Parent, M. M., Harvey, J., Faubert, C. et Cardin-Tremblay, J. (25 septembre 2006). *Rapport annuel de Jeunes en Forme (JEF), [2005-2006]*. Ottawa: Centre de recherche sur le sport dans la société canadienne.

portefeuilles de la « participation au sport ». Si l'adoption d'une démarche nationale à l'égard de la participation au sport serait la solution idéale pour gérer la diminution des taux de participation au sport et la hausse des cas d'obésité, il faudrait tenir compte des différences régionales, notamment pour ce qui est des capacités, des ressources et des objectifs des provinces et territoires. Des efforts, comme ceux déployés lors de l'élaboration de la PCS 2012, pourraient constituer une manière de promouvoir une telle approche ou stratégie de participation au sport.

Ce problème de compétence complique aussi la comparaison des taux de participation au « sport », étant donné que SC a recours à différentes sources (p. ex., nombre de membres des ONS, résultats de l'Enquête sociale générale) pour déterminer les taux de participation et les intégrer dans son rapport ministériel sur le rendement. Ce n'est qu'en nous dotant d'une méthode normalisée pour mesurer la participation active et les habitudes de vie saine à l'échelle du pays que nous pouvons recourir à de vrais points de référence pour faire des comparaisons longitudinales et pour savoir où cibler les efforts au moment d'élaborer une stratégie de participation au sport.

7.5 Partenariats, collaborations et liens

De toute évidence, les liens, les collaborations et les partenariats sont essentiels pour permettre à SC et au système sportif canadien de répondre aux objectifs des programmes et pour promouvoir un système sportif canadien efficace et efficient. Outre l'importance des trois programmes de SC, le présent rapport d'évaluation a mis en lumière l'expérience acquise par SC en mettant le système sportif sur pied, sa connaissance de notre système sportif complexe et ses partenariats provinciaux et territoriaux fructueux.

SC fait preuve de leadership, comme en témoignent les accords multipartites concernant des manifestations sportives (par exemple pour les Jeux de 2010 à Vancouver[37]), les politiques nationales et les accords bilatéraux qu'il élabore. De tels liens, collaborations et partenariats structurels ont les effets suivants:

- **Moins de chevauchement entre les rôles ou les activités des divers intervenants**. Ainsi, il semble y avoir un chevauchement des compétences avec l'Agence de la santé publique du Canada pour ce qui est de la participation à l'activité physique et au sport à l'échelle communautaire – en lien avec la PCS 2012. Par exemple, un jeune qui s'inscrit auprès d'un organisme de sport communautaire pour « participer » à un sport pourrait le faire pour progresser dans ce sport (parcours de développement sportif) jusqu'au niveau élite ou pour améliorer sa forme physique et sa santé en général. Dans ce cas, qui a compétence en la matière? SC ou l'Agence? Les deux organismes devraient-ils tous deux intervenir? Il s'agit là peut-être d'un exemple simple, mais il atteste l'importance de la collaboration avec l'Agence, lorsque c'est possible, pour mener des discussions et adopter des mesures.

- **Coordination plus efficace et efficiente des dossiers communs et des enjeux complexes.** Par exemple, une coordination s'impose en ce qui concerne les jeunes qui représentent le

[37] Voir: *Entente multipartite pour les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010*. (14 novembre 2002) http://web.archive.org/web/20140304060049/http://www.canada2010.gc.ca/role/gc/mpa/MPA-f.PDF

Canada lors des séries de jeux de plus en plus populaires destinés aux jeunes (p. ex., les Jeux olympiques de la jeunesse, les Jeux de la Jeunesse du Commonwealth et Universiade). La participation au sport se fait à l'échelle communautaire et idéalement, elle devrait suivre un mouvement ascendant, c'est-à-dire que les organismes locaux s'associent, avec l'aide financière du gouvernement du Canada, des provinces, des territoires et des fondations, pour créer des partenariats en vue de développer des synergies et de promouvoir la participation au sport et le savoir-faire physique. Pour obtenir des exemples de structures et de financement, voir les projets *Québec en forme* (http://www.quebecenforme.org/accueil.aspx), *Coupe communautaire* et *Jeunes en forme*[38]. Il faut du temps pour créer des partenariats. Bien que les collectivités soient les mieux placées pour déterminer ce dont elles ont besoin pour aider leurs jeunes, il faut, pour s'attaquer aux taux de participation au sport, une coordination intergouvernementale et plurisectorielle. L'expertise de Sport Canada à cet égard serait des plus précieuses.

- **Prise de décisions éclairées**. La capacité de SC de travailler de concert avec d'autres organismes, comme le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, ANP, le COC et le CPC, témoigne d'une volonté et d'une aptitude à obtenir les connaissances nécessaires pour prendre des décisions éclairées. Le contexte des politiques publiques d'aujourd'hui repose sur de telles décisions fondées sur des faits.

- **Transparence et responsabilisation accrues**. Dans un milieu sportif, la création de partenariats structurés s'est révélée une stratégie importante pour la coordination des intervenants provenant de multiples secteurs et administrations, ce qui peut accroître la transparence, la responsabilisation et le rendement en général (efficacité, efficience, économie)[39].

À l'avenir, les partenariats semblent constituer un aspect essentiel au bon fonctionnement du système sportif canadien. Il conviendrait que Sport Canada poursuive les partenariats existants, qu'il en crée de nouveaux et qu'il aide d'autres intervenants du système sportif à faire de même. Il devrait notamment reconduire les accords bilatéraux provinciaux et territoriaux (et autres) et créer d'autres partenariats et mécanismes de financement originaux, notamment avec l'Agence de la santé publique du Canada, CIC, le CPC, le COC et d'autres organismes clés qui sont en mesure de favoriser une action locale en vue d'accroître la participation au sport chez les groupes sous-représentés de même qu'à l'égard d'autres rôles (p. ex. l'entraînement, les officiels et la gestion).

[38] Voir: http://cciottawa.ca/fr/services-fr/coupe-communautaire/; http://sante.uottawa.ca/recherche-sport/jeunes-forme; Faubert, C., Parent, M. M. et Harvey, J. (2012). Community mobilization development related to children sport and physical activity: A case study of kids in shape. *Loisir et Société = Society and Leisure, 35*(2), 211-242; Parent, M. M. et Harvey, J. (2016). A partnership-based evaluation of a community-based physical activity and sport program for youth. *Sport in Society*, http://dx.doi.org/10.1080/17430437.2015.1124561

[39] Voir **Parent, M.M. et** Séguin, B. (2007). Factors that led to the drowning of a world championship organizing committee: A stakeholder approach. *European Sport Management Quarterly, 7*, p. 187-212; **Parent, M.M.,** Rouillard, C. et Leopkey, B. (2011). Issues and strategies pertaining to the Canadian governments' coordination efforts in relation to the 2010 Olympic Games. *European Sport Management Quarterly, 11*, p. 337-369.

7.6 Rôles, responsabilités et leadership

En raison de la complexité du système et de l'importance des partenariats, il importe de bien préciser les rôles, les responsabilités et les fonctions de leadership. Les priorités du gouvernement fédéral, les mandats et objectifs de Sport Canada et la *Loi sur l'activité physique et le sport* révèlent la nécessité de doter le système de volets liés à la participation et à l'excellence. Pour lier ces deux éléments, SC a établi un Cadre de développement du sport[40].

Le présent rapport d'évaluation a fait remarquer l'élargissement de la mission associée à l'approche d'ANP. En dépit des politiques en place, il reste des chevauchements et des lacunes entre les intervenants clés du système sportif canadien quant à leurs rôles et responsabilités, notamment l'aide financière/le financement des athlètes de haut niveau (pas uniquement pour les athlètes ciblés par ANP), les progrès le long du parcours de développement sportif (p. ex., l'identification des talents, le perfectionnement des talents et la préparation et le soutien après la carrière), le soutien aux entraîneurs et aux directeurs du sport de haut niveau, le sport universitaire canadien, les infrastructures, la recherche et l'innovation, le parasport ainsi que l'éthique et le dopage dans le sport[41].

Afin de maximiser l'efficacité et l'efficience et d'éviter le chevauchement des efforts, il devient encore plus important d'assurer un dialogue ouvert et d'établir des rôles et responsabilités bien clairs pour tous les partenaires clés, voire tous les intervenants, du système sportif canadien. Si les athlètes et les organismes ont à leur portée diverses options étant donné que l'aide financière et le soutien octroyés à un groupe cible particulier (p. ex., les athlètes de haut niveau, les jeunes et les athlètes de la relève) peuvent provenir de plus d'une source, il peut en résulter des tâches administratives et de la paperasserie supplémentaires pour les bénéficiaires du financement (p. ex., les ONS).

SC, de même qu'ANP, le COC, le CPC, les provinces et territoires et d'autres partenaires de financement clés sont encouragés à poursuivre leur examen des exigences de responsabilisation en matière de financement afin d'éviter le chevauchement des efforts. Une approche concertée de gouvernance et de gestion peut aider à minimiser les fonctions administratives et à maximiser les activités favorisant le rendement du système sportif. Un organe technique désigné pour le système sportif canadien, qu'il s'agisse d'À nous le podium, de SC ou d'un autre organisme, pourrait aider à cet égard.

7.7 L'entraînement au Canada

Comme il est mentionné précédemment, la disponibilité d'entraîneurs qualifiés est vue non seulement comme un élément essentiel à un système sportif fructueux, mais aussi comme un élément qui semble nécessiter l'attention de SC et d'autres intervenants du système sportif. Ce sont les entraîneurs qualifiés qui créent des expériences positives à l'échelle communautaire, qui font participer les jeunes au sport et qui leur permettent de poursuivre le parcours de développement sportif et d'adopter un mode de vie actif et sain à vie par le truchement des divers stades du modèle de DLTP/A.

[40] Voir: http://canada.pch.gc.ca/fra/1414510238789
[41] Sport Canada (31 décembre 2014). *Sport Canada environmental scan 2014: The state of sport.*

Le Canada est perçu comme un chef de file mondial de l'éducation des entraîneurs grâce au Programme national d'accréditation des entraîneurs de l'Association canadienne des entraîneurs. Malgré cet effort de professionnalisation, il semble y avoir un manque de soutien, d'où les nombreux entraîneurs qui ne peuvent pas exercer leur profession à temps plein. Cette situation est attribuable à un certain nombre de facteurs, depuis le temps (et souvent les déplacements) nécessaire pour suivre les programmes de certification jusqu'aux coûts connexes[42]. Un salaire adéquat pourrait également constituer un obstacle, ce qui fait que des entraîneurs potentiellement excellents finissent par fournir leurs services d'entraînement à temps partiel uniquement étant donné qu'ils ont besoin d'une autre source de revenu.

Les entraîneurs comprennent les besoins des athlètes. Pour aider ceux-ci à évoluer le long du parcours de développement sportif, les entraîneurs peuvent exercer plusieurs rôles, donc ceux d'experts techniques, de psychologues, de nutritionnistes, de gestionnaires, d'agents ou de mentors. Comme l'a souligné la présente évaluation, ils sont même aussi appelés à tempérer la participation des parents en leur expliquant le processus de DLTP/A afin de maximiser les expériences sportives de leurs enfants et de leurs jeunes et d'approfondir leur engagement à l'égard du système sportif. Toutefois, leur expertise demeure essentiellement le domaine technique des sciences du sport. Il n'est donc pas clair à quel point les entraîneurs ont recours au modèle de DLTP/A plutôt que de promouvoir les premiers stades du développement. Il est à espérer que l'examen thématique du modèle de DLTP/A, qui sera publié plus tard en 2106, fournira une certaine orientation à cet égard. Quoi qu'il en soit, l'examen thématique du modèle de DLTP/A et du savoir-faire physique, ainsi que l'évaluation formative de la PCS 2012, devraient permettre aux intervenants du système sportif canadien de mieux comprendre la situation et de fournir de l'information permettant la prise d'autres décisions fondées sur des faits concernant le système sportif canadien.

7.8 Accueil de manifestations, retombées économiques et sociales et legs

D'après l'*Évaluation horizontale sommative de l'investissement du gouvernement du Canada dans les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver*[43], 87 % des Canadiens croient que les Jeux de 2010 à Vancouver ont eu des retombées positives pour le Canada à l'interne, et 95 %, pour son image à l'étranger. Les Canadiens estiment par ailleurs que les Jeux ont eu une influence positive sur l'unité nationale (80 %) et sur l'identité nationale (45 %, une hausse de 7 % par rapport à l'année précédente)[44].

Si le présent rapport d'évaluation a souligné l'importance des grandes manifestations sportives pour la société canadienne (réseautage, acquisition de compétences, fierté, etc.), il est aussi important de signaler qu'elles peuvent aussi promouvoir une participation accrue dans le sport en poussant les athlètes plus loin dans le parcours de développement sportif. Les grandes

[42] *Ibid.*

[43] Patrimoine canadien. (2012). *Évaluation horizontale sommative de l'investissement du gouvernement du Canada dans les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010*. Tiré de http://canada.pch.gc.ca/fra/1414510238789/1414510286923 http://www.pch.gc.ca/fra/1343397261050/

[44] Sport Canada (31 décembre 2014). *Sport Canada environmental scan 2014: The state of sport.*

manifestations sportives ne constituent toutefois pas un moyen de transformer des participants passifs au sport en des participants actifs[45]. Cela ne veut pas dire pour autant qu'une telle transformation n'est pas possible, mais le manque de capacité et de ressources des organismes de sport (p. ex., infrastructures, ressources humaines et aide financière), ainsi que les services d'entraîneurs qualifiés, besoins qui ont tous été mis en lumière dans le présent rapport d'évaluation, deviennent des obstacles à l'accroissement de la participation active au sport.

Les manifestations peuvent avoir des résultats, des retombées et des legs positifs et négatifs, et se répercuter sur une multitude de secteurs: culture, environnement/durabilité, éducation, économie, image, politique, psychologie (p. ex., fierté), enjeux sociaux, sport et legs urbains (p. ex., des infrastructures)[46]. Bien que les résultats positifs se rapportent davantage à des legs intangibles (compétences, réseautage ou fierté), qu'à des retombées économiques, les legs les plus évidents sont liés aux infrastructures, notamment des stades ou de nouvelles lignes de transport en commun (p. ex., des trains légers sur rail)[47].

Les nouvelles infrastructures et les infrastructures rénovées peuvent aider les Canadiens, en général, et les athlètes d'élite, en particulier, à avoir accès à des installations de qualité pour apprendre et s'entraîner. Elles peuvent aussi accroître les chances du Canada d'accueillir des manifestations, sans compter les retombées et les legs connexes. L'accueil de compétitions internationales peut aussi réduire les frais de déplacement des athlètes d'élite qui doivent participer aux compétitions de niveau international, car ils doivent habituellement se rendre dans d'autre pays (notamment aux États-Unis et dans les pays européens) pour s'entraîner et participer à des compétitions en raison du manque d'installations et de compétitions appropriées en sol canadien.

Alors que le 150e anniversaire de la Confédération approche à grands pas, SC, les autres ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et territoriaux et les municipalités locales devraient se pencher sur l'état des infrastructures sportives et sur les besoins à cet égard, dans une optique à long terme, c'est-à-dire qu'ils ne doivent pas simplement tenir compte des besoins locaux immédiats, mais aussi examiner les possibilités de se doter d'installations de calibre international capables d'accueillir des compétitions de haut niveau, ce qui permettrait d'attirer des athlètes d'élite pour les compétitions et des touristes et des spectateurs pour les retombées économiques, et d'amener les résidents locaux à s'engager davantage dans le parcours de développement sportif.

---

[45] Taks, M., Green, B.C., Misener, L. et Chalip, L. (2014) Evaluating sport development outcomes: the case of a medium-sized international sport event. *European Sport Management Quarterly, 14(3)*, p. 213-237.

[46] Leopkey, B. et Parent, M.M. (2012). Olympic Games legacy: From general benefits to sustainable long-term legacy. *International Journal of the History of Sport, 29*, p. 924-943; Preuss, H. (2007). The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. *Journal of Sport & Tourism, 12,* p. 207-228.

[47] Voir Preuss, H. (2015). A framework for identifying the legacies of a mega sport event. *Leisure Studies*, p. 1-22. doi: 10.1080/02614367.2014.994552; Preuss, H. (éd.). (2007). *The Impact and Evaluation of Major Sporting Events*. Oxon, Royaume-Uni: Routledge; Ritchie, J. R. B. et Smith, B. H. (1991). The impact of a mega-event on host region awareness: A longitudinal study. *Journal of Travel Research, 30*, p. 3-10; Taks, M., Kesenne, S., Chalip, L., Green, B. C. et Martyn, S. (2011). Economic Impact Analysis Versus Cost Benefit Analysis: The Case of a Medium-Sized Sport Event. *International Journal of Sport Finance, 6*, p. 187-203.

7.9 Innovations dans le système sportif canadien

Outre les points soulevés précédemment, un certain nombre de possibilités, d'innovations potentielles et de solutions de rechange sont susceptibles de maximiser l'efficacité et l'efficience du système sportif canadien. SC devrait poursuivre son travail sur la voie de l'innovation dans tous ses programmes et dans toutes ses stratégies.

Tout d'abord, il faut fournir du soutien aux athlètes à tous les stades du parcours de développement sportif si le Canada souhaite que les Canadiens soient en santé et qu'ils montent sur le podium à l'étranger. Bien que le Canada utilise ses ressources de manière efficace, un certain nombre de lacunes et de chevauchements ont été signalés. La conclusion de partenariats avec l'Agence de la santé publique du Canada, le COC/CPC, ANP et des organismes privés, par exemple, permettrait de créer d'autres formes novatrices de soutien, non seulement pour les athlètes d'élite, mais aussi pour la prochaine génération d'athlètes ainsi que pour les athlètes à l'échelle communautaire.

Au nombre des innovations possibles figure l'octroi du statut d'organisme de bienfaisance aux organismes de sport du Canada, ce qui pourrait les aider à obtenir d'autres fonds de source non gouvernementale et à soutenir la « concurrence » des organismes des arts, de la culture, etc., qui peuvent fournir des reçus pour déductions fiscales. Les organismes de sport dépendraient ainsi moins de l'aide financière publique. Une autre solution serait d'accorder des crédits d'impôt aux entreprises qui soutiennent les athlètes et les intègrent à leur effectif (comme dans l'exemple de la Banque royale du Canada mentionné dans le présent rapport d'évaluation), ce qui, par conséquent, deviendrait une autre source possible de soutien pour les athlètes.

Enfin, les nouvelles technologies (p. ex., les médias sociaux) font maintenant partie du cadre de fonctionnement des organismes de sport. Certains commanditaires s'attendent même à ce que ces organismes offrent, en plus d'un site Web, des activités dans les médias sociaux. Contrairement à de nombreux organismes de sport professionnels, les organismes de sport sans but lucratif (p. ex., les ONS, les OSM et les CCM) ne sont habituellement pas actifs dans les médias sociaux et ce, en raison d'un manque de ressources, ce qui peut influer sur leur capacité à obtenir des commanditaires, d'où le cercle vicieux. En outre, l'aide financière de SC est conditionnelle au respect des exigences en matière de langues officielles. En raison de leur manque de capacités, les organismes de sport du Canada ne peuvent souvent pas profiter au maximum des avantages offerts par les plateformes de médias sociaux et transmettre leurs communications (de manière instantanée) dans les deux langues officielles en même temps. Par conséquent, SC, de même que d'autres bailleurs de fonds du sport, pourraient étudier leurs exigences en matière de langues officielles en lien avec le financement en regard des communications dans les médias sociaux.

La présente évaluation a permis de déterminer que les trois programmes de SC sont importants pour le système sportif canadien et qu'ils ont atteint les objectifs fixés pour la période à l'étude. Néanmoins, le paysage sportif canadien est en évolution et les évaluations continues de la PCS 2012, du modèle de DLTP/A, du savoir-faire physique et du financement ciblé influeront sur les activités et les processus non seulement de SC, mais aussi d'autres intervenants clés au sein du système sportif canadien.

Dans les années à venir, il sera donc essentiel que SC continue de jouer son rôle de chef de file au sein du système sportif canadien, qu'il conserve une vision uniforme pour lui-même et pour le système sportif et qu'il réalise ses activités par le biais de toutes sortes de partenariats avec les experts au pays, qu'il s'agisse de particuliers, d'autres ministères fédéraux (p. ex., l'Agence de la santé publique du Canada et CIC), d'autres gouvernements (p. ex., les provinces et territoires), des organismes sans but lucratif (p. ex., le COC/CPC) ou des organismes privés.

Les Canadiens croient que le sport est important et ils y voient un véhicule pour de nombreux autres dossiers, notamment pour la santé, l'éducation et les retombées sociales et économiques positives. Pour que le sport puisse être un tel véhicule, il importe que SC continue de surveiller le système sportif et d'y apporter des ajustements afin qu'il puisse donner de bons résultats, au profit des Canadiens au pays et à l'étranger.

Préparé par Milena Parent
Professeure agrégée, École des sciences de l'activité physique, Université d'Ottawa, et membre de l'École des sciences sportives de la Norvège

Membre de l'Université d'Ottawa

Milena Parent est professeure agrégée en gestion du sport à l'École des sciences de l'activité physique de l'Université d'Ottawa de même qu'à l'École des sciences sportives de la Norvège. Elle a reçu le prix du meilleur jeune chercheur de l'Université d'Ottawa (2009) et une bourse de nouveaux chercheurs du gouvernement de l'Ontario (2010-2015). Elle a aussi été nommée chercheure universitaire de la North American Society for Sport Management en 2009.

Ph.D., Éducation physique et loisirs, Gestion du sport, Université de l'Alberta
M.A., Sciences de l'activité physique, Administration du sport, Université d'Ottawa
B.Sc., Physiologie, Université d'Ottawa

Annexes

Annexe A: Examen de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto

Approuvé par le Sous ministre de Patrimoine canadien le 12 mai 2016

Table des matières

Sommaire exécutif 184
1. Introduction 192
1.1. Objet 189
2. Profil des Jeux de 2015 190
2.1 Modèle logique des contributions aux Jeux 194
2.2 Gouvernance 197
3. Méthode de l'examen 201
3.1 Examen de la portée, du but et des objectifs 201
3.2 Examen des documents 202
3.3 Examen des dossiers et des bases de données 202
3.4 Recension des écrits 202
3.5 Entrevues avec des informateurs clés 203
3.6 Groupe d'experts 203
4. Constatations – Pertinence 205
5. Constatations – Rendement 207
5.1 Conception, mise en œuvre et efficacité 207
5.2 Résultats par secteur de service 212
5.2.1 Surveillance et coordination de l'engagement 212
5.2.2 Contributions 222
5.2.3 Services fédéraux essentiels 226
5.2.4 Réalisation des résultats immédiats 234
5.2.5 Atteinte des résultats intermédiaires 236
5.3 Démonstration d'efficience et d'économie 268
6. Conclusions et recommandations 274
6.1 Conclusion 274
6.2 Recommandations 277

Liste des tableaux

Tableau A1 : Investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux 192
Tableau A2 : Résultats des Jeux de 2015 206
Tableau A3 : Budgétisation des ressources humaines, de l'exploitation et de la gestion du Secrétariat fédéral 209
Tableau A4 : Dépenses prévues et réelles des partenaires prestataires de SFE pour les exercices 2012-2013 et 2013-2014 210
Tableau A5 : Nouvelles constructions et rénovations en vue des Jeux de 2015, y compris les coûts projetés des projets d'immobilisation en date du 31 mars 2015 238
Tableau A6 : Installations répondant aux normes de la fédération internationale 240
Tableau A7 : Épreuves préparatoires prévues avant la tenue des Jeux 243
Tableau A8 : Résumé des revenus et des dépenses prévus pour le Centre national de cyclisme de

Mattamy (en milliers de dollars) 244
Tableau A9 : Prévision des heures d'ouverture réservées aux athlètes de haut niveau – Centre national de cyclisme de Mattamy 245
Tableau A10 : Tarification horaire pour les athlètes de haut niveau et le grand public – Centre national de cyclisme de Mattamy 245
Tableau A11 : Épreuves préparatoires prévues en vue des Jeux de 2015 au Centre national de cyclisme de Mattamy, mars 2015 246
Tableau A12 : Résumé des revenus et des dépenses prévus pour le stade des York Lions (en milliers de dollars) 247
Tableau A13 : Prévision des heures d'ouverture réservées aux athlètes de haut niveau – Stade des York Lions 247
Tableau A14 : Résumé des revenus et des dépenses prévus pour le CSPT (en milliers de dollars) 249
Tableau A15 : Nombre d'heures réservées pour les athlètes de haut niveau — CSPT 249
Tableau A16 : Tarification horaire pour les athlètes de haut niveau et le grand public – CSPT 250
Tableau A17 : Épreuves préparatoires prévues au CSPT avant la tenue des Jeux de février à avril 2015 251
Tableau A18 : Sondage auprès des entraîneurs. Q9. Dans quelle mesure la tenue des Jeux panaméricains et parapanaméricains 2015 à Toronto permet-elle aux groupes de Canadiens ci-dessous de pratiquer un sport à un haut niveau? 253
Tableau A19 : Sondage auprès des organismes de sport. Q9. Dans quelle mesure la tenue des Jeux panaméricains et parapanaméricains 2015 à Toronto permet-elle aux groupes de Canadiens ci-dessous de pratiquer un sport à un haut niveau? 255
Tableau A20 : Q23B. Dans quelle mesure la tenue des Jeux panaméricains et parapanaméricains 2015 et le financement des installations, des sites et de l'équipement laissés en legs contribuent-ils à offrir des possibilités durant la période précédant les Jeux aux athlètes avec qui vous travaillez en vue de participer aux événements sportifs au Canada? 256
Tableau A21 : Tableau des médailles et classement des Jeux panaméricains et des Jeux parapanaméricains 2015 : résultats des Jeux panaméricains 257
Tableau A22 : Tableau des médailles et classement des Jeux panaméricains et des Jeux parapanaméricains 2015 : résultats des Jeux parapanaméricains 258

Liste des figures

Figure A1 : Modèle logique des contributions du gouvernement du Canada aux Jeux de Toronto 2015 et au Fonds de legs sportifs Toronto 2015 196
Figure A2 : Cadre de gouvernance pour les éléments horizontaux de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux de 2015 200

Liste des acronymes et des abréviations

ACSTA	Administration canadienne de la sûreté du transport aérien
ANP	À nous le podium
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
ASPC	Agence de la santé publique du Canada
CDO	Chef divisionnaire des opérations
CDSMA	Comité directeur des sous-ministres adjoints
CFS	Coordonnateur fédéral de la sécurité
CGIR	Cadre de gestion intégrée du risque
CIC	Citoyenneté et Immigration Canada
CIET	Centre intégré d'évaluation du terrorisme
CMR	Cadre de mesure du rendement
COC	Comité olympique canadien
CPC	Comité paralympique canadien
CSPT	Centre sportif panaméricain de Toronto (anciennement désigné sous le nom de Centre aquatique et complexe sportif panaméricain et parapanaméricain CIBC)
DPASF	Division du programme d'accueil et du Secrétariat fédéral
DSE	Direction des services d'évaluation
ECCC	Environnement et Changement climatique Canada
GCC	Garde côtière canadienne
GIS	Groupe intégré de la sécurité
GJIM	Grands Jeux internationaux multisports
GRC	Gendarmerie royale du Canada
GSUO	Gestion des situations d'urgence Ontario
GTS	Groupe de travail sur la sécurité
GTSFE	Groupe de travail sur les services fédéraux essentiels
IC	Industrie Canada
ICSO	Institut canadien du sport de l'Ontario
MAECD	Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement
MPO	Ministère des Pêches et des Océans
ONS	Organismes nationaux de sport
OPS	Organisme provincial de sport
OSP	Organisation sportive panaméricaine
PA	Programme d'accueil
PCC	Programme des célébrations et commémorations
PE	Protocole d'entente
PPO	Police provinciale de l'Ontario
PSAC	Plan de surveillance des accords de contribution
PSS	Programme de soutien au sport
RFC	Réseau fédéral des communicateurs
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SC	Sport Canada
SCRS	Service canadien du renseignement de sécurité
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

SF	Secrétariat fédéral
SFE	Services fédéraux essentiels
SGAS	Système de gestion des accréditations de sécurité
SMA	Sous-ministre adjoint
SP	Sécurité publique
SPC	Services partagés Canada
SPPCC	Sécurité publique et Protection civile Canada
TC	Transports Canada
UCI	Union Cycliste Internationale

Sommaire exécutif

Aperçu des Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto de 2015

En juillet et en août 2015, le Canada a accueilli les Jeux panaméricains et parapanaméricains (ci-après dénommés les « Jeux de 2015 » ou « les Jeux ») à Toronto et dans la grande région du Golden Horseshoe en Ontario. Les Jeux font partie de la catégorie des Grands Jeux internationaux multisports du Programme d'accueil (PA) de Sport Canada (SC). Ils se tiennent tous les quatre ans et réunissent des athlètes de 41 pays et territoires des Amériques et des Caraïbes. En 2009, l'Organisation sportive panaméricaine (OSP) a octroyé les Jeux de 2015 au Canada. C'était la troisième fois que le Canada accueillait des Jeux panaméricains et une première pour des Jeux parapanaméricains.

Le comité organisateur des Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto de 2015 (TO2015) était l'organisation hôte des Jeux de 2015. Le budget des Jeux de 2015 de Toronto s'élevait à 1,4 milliard de dollars. Sur ce montant, le gouvernement du Canada devait contribuer à hauteur de 500 millions de dollars sur une période de six ans de 2010-2011 à 2015-2016, la majorité de ce montant ayant été administrée par la Division du Programme d'accueil et du Secrétariat fédéral (DPASF) de SC. La contribution du Canada aux Jeux de 2015 visait à appuyer cinq domaines clés : les infrastructures sportives, le Fonds des legs sportifs de Toronto 2015, les services fédéraux essentiels (SFE), la Stratégie culturelle fédérale (SCF) et la préparation d'Équipe Canada. Une brève description de chacun de ces domaines est présentée ci-dessous.

- **Infrastructures sportives**. Le PA était chargé de réunir 377,1 millions de dollars pour des projets d'immobilisations, notamment pour la rénovation des infrastructures en place et la construction de nouvelles installations sportives nécessaires à la tenue des Jeux de 2015.
- **Legs des Jeux de 2015**. Le PA était chargé d'investir jusqu'à 65 millions de dollars, dans le cadre d'un accord de contribution, pour s'assurer que les installations désignées comme legs soient convenablement entretenues et accessibles tant aux athlètes de haut niveau qu'aux athlètes locaux. Cet investissement, combiné à une contribution de cinq millions de dollars du gouvernement de l'Ontario, constituait le Fonds des legs sportifs de Toronto 2015.
- **SFE**. Afin d'appuyer la tenue des Jeux de 2015, le gouvernement du Canada a versé jusqu'à 48,9 millions de dollars pour la prestation de SFE dans quatre secteurs de services essentiels : la protection civile, la sécurité, la sécurité frontalière et le soutien de l'accréditation, les prévisions météorologiques et les évaluations environnementales.
- **SSCF**. Le gouvernement du Canada a réaffecté jusqu'à six millions de dollars d'investissements dans une SCF qui « maximisera l'impact des Jeux en investissant dans une stratégie culturelle fédérale qui mettra en valeur la culture, l'histoire, le patrimoine et les langues officielles du Canada, en faisant rayonner les valeurs canadiennes et en renforçant l'engagement dans les Amériques ».
- Le gouvernement du Canada a réaffecté jusqu'à trois millions de dollars, dans le cadre du Programme de soutien au sport (PSS) pour aider les équipes canadiennes à se préparer pour les Jeux.

La contribution aux infrastructures sportives, aux legs et aux SFE faisait partie de l'engagement pris par le gouvernement du Canada dans le cadre de l'entente multipartite conclue avec les autres partenaires des Jeux.

Approche et méthodologie

La Direction des services d'évaluation (DSE) du ministère du Patrimoine canadien a réalisé un examen de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux de 2015. L'examen porte sur l'investissement total du gouvernement du Canada qui s'est élevé à quelque 500 millions de dollars. Les constatations et les conclusions de l'examen alimentent l'évaluation du PA, laquelle s'inscrit dans l'évaluation groupée des programmes de Sport Canada (PA, PSS et Programme d'aide aux athlètes [PAA]). L'examen ne comprend pas d'évaluation intégrale et autonome de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux de 2015; il est plutôt axé sur les domaines cibles de rendement et les leçons tirées pour la gestion de la participation du gouvernement du Canada aux futurs événements internationaux multisports de grande envergure.

La méthodologie utilisée pour la réalisation de l'examen comprend plusieurs méthodes de collecte des données, y compris un examen des documents, un examen des dossiers et des bases de données, une recension des écrits, des entrevues avec des intervenants clés et un groupe d'experts.

Constatations

Pertinence

Le soutien aux Jeux de 2015 a contribué aux résultats du PA en offrant aux athlètes canadiens la possibilité de participer à des compétitions de premier plan au Canada. Il a également permis la construction et la rénovation d'installations qui devraient permettre aux Canadiens d'avoir accès à des installations d'entraînement et de compétition de pointe destinées aux Jeux, de même qu'après la tenue des Jeux.

Rendement

Selon les constatations, le gouvernement fédéral a honoré tous ses engagements rattachés aux ententes multipartites – prestation des SFE, soutien aux projets d'immobilisations et coordination au niveau fédéral.

Surveillance et coordination

Diverses mesures ont été prises pour assurer la surveillance et aider à la gestion de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux de 2015. Il s'agit notamment des mesures suivantes :

- les exigences et les relations établies aux termes de l'Entente;

- des obligations en matière de finances et d'établissement de rapports dictées par les accords de contribution;
- la participation de Patrimoine canadien aux deux comités de coordination de l'Entente et dirigés par l'organisation hôte (CC1 et CC2); et
- divers comités mis en place pour coordonner la prestation des engagements pris par les SFE lors des Jeux de 2015.

De plus, le Secrétariat fédéral (SF) s'était doté d'unités dédiées à des fonctions précises et a mis en œuvre plusieurs outils pour faciliter l'exécution de ses fonctions de gestion.

Les données probantes indiquent que les exigences en matière de langues officielles (LO) ont été, de manière générale, bien comprises par TO2015. Patrimoine canadien a prodigué des conseils et apporté de l'aide à TO2015; en conséquence, il n'y a eu qu'une seule plainte déposée en matière de langues officielles relativement aux billets pour la cérémonie d'ouverture, ce qui est une indication du niveau élevé de respect des obligations en matière de langues officielles. L'examen a donné lieu à quelques suggestions pour l'avenir :

- expliquer les exigences en détail dans les accords de contribution;
- établir la responsabilité et la responsabilisation à l'égard de l'application des exigences en matière de langues officielles au niveau de la direction de l'organisation hôte;
- exiger dès le départ l'élaboration d'une politique et d'un plan en matière de langues officielles par l'organisation hôte; et
- verser à l'organisation hôte un financement supplémentaire destiné expressément à l'aider à se conformer aux exigences en matière de traduction des documents.

SFE

SC et les représentants des ministères et organismes prestataires des SFE étaient généralement satisfaits des ressources allouées aux SFE, ce qui confirme l'absence de lacunes dans le soutien fédéral aux Jeux. Cependant, certains ministères et organismes ont été confrontés à des défis plusieurs années avant les Jeux pour prévoir efficacement les services nécessaires et les dépenses à engager. Afin de permettre la prestation de certains services qui n'étaient pas prévus au départ, Patrimoine canadien a facilité le transfert des fonds inutilisés entre les ministères et organismes.

Le SF a élaboré un cadre de gouvernance pour les éléments horizontaux de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux, qui énonce clairement les rôles et les responsabilités ainsi que les divers comités et groupes de travail, afin de faciliter la coordination de l'engagement du gouvernement fédéral à l'égard des Jeux. Les intervenants étaient, de manière générale, satisfaits de ces efforts de collaboration. Cependant, les données probantes révèlent que des améliorations s'imposent dans certains domaines, notamment :

- des activités de communication plus solides au début du processus de planification de façon à ce que les ministères prestataires des SFE comprennent leurs rôles et leurs responsabilités, ainsi que les attentes concernant les Jeux; et

- un cadre de mesure du rendement (CMR) doit être élaboré plus rapidement pour mesurer le rendement du point de vue de l'atteinte des résultats définis pour la prestation des SFE.

Les documents confirment que la contribution des partenaires du Secrétariat fédéral 2015 et des ministères et organismes prestataires des SFE a été reconnue et budgétisée dans les documents de politique et de planification. Cependant, en raison du calendrier de l'examen, il n'a pas été possible de déterminer si les dépenses réelles totales du SF et des SFE demeuraient dans les limites des dépenses prévues. De plus, les entrevues et les documents ont confirmé que les partenaires du SF et les ministères et organismes prestataires des SFE rendront compte cet été, comme ils le doivent, des dépenses réelles dans leur Rapport ministériel sur le rendement (RMR).

De même, en raison du calendrier de l'examen relatif à la tenue des Jeux et au cycle d'établissement des rapports, l'examen ne bénéficie pas de données à jour sur la mesure du rendement du point de vue de l'atteinte des résultats attendus par les ministères et organismes prestataires des SFE.
Cependant, selon les données recueillies dans le cadre des entrevues auprès des informateurs clés, dans les procès-verbaux et dans un document sur les leçons apprises préparé par le GTSFE, les ministères et organismes prestataires des SFE ont produit les extrants exigés en temps voulu et conformément à leurs mandats. Le seul problème décelé par les partenaires prestataires des SFE a été le retard dans la mise en œuvre du système d'accréditation et la préparation des documents d'accréditation.

Projets d'immobilisations

La contribution du gouvernement fédéral a permis d'appuyer la construction de 10 nouvelles installations sportives ainsi que les travaux de rénovation et de réfection de 17 installations existantes, soit un total de 27 projets. Ces installations ont été construites ou rénovées de façon à répondre aux normes et aux paramètres de la fédération internationale, et elles ont toutes été construites ou rénovées à temps pour les Jeux de 2015. Conformément à l'accord de contribution, les états financiers vérifiés seront disponibles en octobre 2016. Toutefois, selon les données financières actuelles fournies à PCH, les dépenses en immobilisation totales devraient être dans les limites budgétaires.

Par ailleurs, le Fonds des legs sportifs actuellement en place appuiera la programmation et l'entretien des trois installations désignées comme legs pendant une période minimale de 20 ans. Ce Fonds a été établi pour gérer l'entretien et les activités à long terme des sites désignés comme legs et pour assurer l'accès aux installations pour les sports de haut niveau. Selon la documentation disponible, les athlètes de haut niveau qualifiés pourront profiter de l'accès à chaque installation pendant 35 % à 44 % des heures d'ouverture. Les athlètes de haut niveau bénéficieront également de tarifs réduits pour accéder aux installations.

Planification des legs

Le Comité d'affectation du Fonds des legs a été mis sur pied pour examiner et proposer des affectations annuelles du Fonds des legs sportifs et pour faciliter la surveillance continue des activités du Fonds. Le mandat du Comité est décrit dans l'entente et l'approbation du plan du Fonds des legs sportifs.

Les données probantes font état de difficultés liées à la négociation et à la mise en œuvre de modalités d'utilisation des installations désignées comme legs avec chacun des propriétaires d'installations. Les négociations entreprises pour chaque entente ont nécessité du temps et des efforts et les ententes ont dû être signées avant que l'entente de contribution du gouvernement avec la Toronto Community Foundation n'ait été finalisée et signée, ce qui en retour a entraîné des retards dans l'établissement du Fonds et le versement des contributions.

Selon les conclusions tirées des entrevues auprès de certains informateurs clés, l'approche qui a consistant à recourir à un accord de contribution (au lieu d'une subvention) pour la mise en œuvre de l'investissement du gouvernement fédéral dans les installations désignées comme legs et l'établissement d'un fonds de « réserve » (au lieu d'un fonds de dotation conventionnel) a été efficace. Cependant, au moment de l'examen, il était trop tôt pour tirer des leçons de cette nouvelle approche.

Gestion des risques

Le Cadre de gestion intégrée des risques (CGIR) du SF et la structure de registre connexe se sont révélés très efficaces pour déterminer, évaluer et élaborer des plans d'atténuation des risques liés aux Jeux de 2015m pour la plupart des SFE. Patrimoine canadien et les partenaires prestataires de SFE ont examiné et révisé de façon régulière les risques et leurs stratégies d'atténuation des risques avant et pendant les 2015, et se sont assurés de l'absence de risques imprévus. L'examen a également indiqué que le registre s'est révélé utile, a permis l'adoption d'une approche ciblée et prévoyait une personne-ressource pour la plupart des ministères et des organismes pour chaque risque. L'examen a permis de déterminer que tous les risques majeurs ont été cernés et qu'il était important de solliciter tôt dans le processus d'élaboration la participation des experts en la matière, y compris les experts sur les risques associés aux conditions météorologiques.

Efficience et économie

Le SF de 2015 a mis en œuvre plusieurs mécanismes de coordination et de surveillance qui ont permis la gestion efficace et efficiente de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux de 2015. Les données probantes indiquent qu'un Secrétariat fédéral est crucial pour favoriser le maintien des connaissances, de l'expertise et de l'expérience organisationnelle, ainsi que le transfert des connaissances.

Bien que les renseignements disponibles les plus récents sur la plus grande partie du budget – les dépenses en capital – se limitent aux dépenses réelles et prévues en date de janvier 2016, on dispose de suffisamment de renseignements fiables pour déclarer que la contribution du gouvernement fédéral aux Jeux s'est limitée à un montant inférieur au maximum de 500 millions de dollars.

1. Introduction

1.1. Objet

Voir le *rapport de l'Évaluation groupée des programmes de Sport Canada.*

2. Profil des Jeux de 2015

En juillet et en août 2015, le Canada a accueilli les Jeux panaméricains et parapanaméricains (ci-après dénommés les « Jeux de 2015 ») à Toronto et dans la grande région du Golden Horseshoe en Ontario. Les Jeux font partie de la catégorie des Grands Jeux internationaux multisports du Programme d'accueil (PA). Ils se tiennent tous les quatre ans et réunissent des athlètes de 41 pays et territoires des Amériques et des Caraïbes. En 2009, l'Organisation sportive panaméricaine (OSP) a octroyé les Jeux de 2015 au Canada. C'était la troisième fois que le Canada accueillait des Jeux panaméricains et une première pour des Jeux parapanaméricains. (Patrimoine canadien, 2014f).

Les Jeux de 2015 à Toronto nécessitent la coordination et la collaboration de nombreux ministères et organismes, lesquels assumeront divers rôles et responsabilités avant, pendant et après les Jeux. La planification et la mise en œuvre des Jeux ont commencé avec la signature d'une entente multipartite (l'Entente) en 2009 entre le gouvernement du Canada, le gouvernement de l'Ontario, la Ville de Toronto, le Comité olympique canadien (COC), le Comité paralympique canadien (CPC) et la Société de candidature des Jeux panaméricains Ontario 2015. La Société de candidature a par la suite été remplacée par le Comité d'organisation des Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto 2015 (TO2015), qui a assumé les mêmes responsabilités que son prédécesseur. L'Entente décrit les rôles et les responsabilités des parties liées aux Jeux; en outre, plusieurs municipalités de la grande région du Golden Horseshoe accueilleront des sites d'entraînement et de compétition additionnels et ont signé l'Entente au moyen d'accords connexes. (Patrimoine canadien, 2014f). Voici un aperçu des signataires de l'Entente et de leurs rôles respectifs (Patrimoine canadien, 2014f) :

- ***La Société de candidature des Jeux panaméricains Ontario 2015 et le Comité organisateur des Jeux de Toronto 2015 :*** La Société de candidature était chargée de la présentation de la candidature de Toronto pour les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015. Elle a signé l'Entente; toutefois, comme il est indiqué plus haut, TO2015 a assumé les rôles et les responsabilités de la Société de candidature et de la société d'accueil.
- ***La Ville de Toronto :*** Toronto a été désignée comme ville d'accueil pour les Jeux de 2015, et la plupart des événements des Jeux s'y sont déroulés. Le bureau du gestionnaire de la Ville était chargé de coordonner la participation de la Ville de Toronto aux Jeux.
- ***Le gouvernement de l'Ontario :*** Le gouvernement de l'Ontario était l'un des principaux bailleurs de fonds des Jeux de 2015 à Toronto; en outre, il a participé à l'établissement du Secrétariat des Jeux panaméricains et parapanaméricains, lequel avait pour mandat de superviser les investissements de la province et de coordonner sa participation aux Jeux de 2015 à Toronto. Le gouvernement était également responsable de la sûreté et de la sécurité en ce qui touche les Jeux.

- ***Le Comité olympique canadien :*** Le COC est un organisme privé et à but non lucratif qui offre un soutien et des services financiers au milieu du sport d'élite au Canada et est responsable de la participation du Canada aux Jeux olympiques. Il est également le membre canadien de l'OSP, qui est chargée de choisir la ville qui sera l'hôte des Jeux panaméricains et parapanaméricains et d'en surveiller la tenue.
- ***Le Comité paralympique canadien :*** Le CPC est une organisation privée à but non lucratif qui a pour mission de développer et de faire progresser le Mouvement olympique au Canada. Plus précisément, le CPC offre un soutien et des services financiers au milieu du sport d'élite au Canada et est responsable de la participation du Canada aux Jeux paralympiques et panaméricains.
- ***Le gouvernement du Canada :*** Le gouvernement fédéral était l'un des principaux bailleurs de fonds des Jeux de 2015 à Toronto; en outre, il a fourni un soutien, des conseils et une orientation au gouvernement de l'Ontario et à TO2015.

Le budget de TO2015 pour les Jeux était évalué à 1,4 milliard de dollars, ce qui ne comprend pas les coûts associés au Village des athlètes principal et les coûts additionnels liés à la sécurité et au transport, qui sont gérés par la province de l'Ontario (Patrimoine canadien, 2014f, 2015n). Sur ce montant, le gouvernement du Canada devait contribuer à hauteur de 500 millions de dollars sur une période de six ans de 2010-2011 à 2015-2016 afin d'appuyer les domaines clés suivants : les infrastructures sportives, le Fonds de legs sportifs Toronto 2015, les services fédéraux essentiels (SFE), la Stratégie culturelle fédérale et la préparation d'Équipe Canada. Près de 90 % de ces fonds ont été gérés par le PA de Sport Canada (SC) [Patrimoine canadien, 2014c]. On décrit dans le tableau A1 les contributions du gouvernement du Canada prévues pour chacun de ces domaines. Conformément aux modalités du PA, la contribution du gouvernement du Canada ne doit pas représenter plus de 50 % du financement public (de tous les ordres de gouvernement) et plus de 35 % des coûts totaux de l'événement (Patrimoine canadien, 2014f). Patrimoine canadien est le ministère responsable de l'investissement du gouvernement du Canada dans les Jeux; il a de plus créé un secrétariat fédéral (SF) au sein de la Division du programme d'accueil et du Secrétariat fédéral (DPASF) de SC afin de coordonner la participation des parties signataires de l'Entente et du gouvernement du Canada et d'assurer la gestion du projet (c.-à-d. rapports, évaluation et surveillance de l'application des langues officielles, coordination des communications) et de l'accord de contribution conclu entre le gouvernement du Canada, TO2015 et Patrimoine canadien (Patrimoine canadien, 2015e, p. 1).

Tableau A1 : Investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux

Ministère	Secteur d'investissement	Ressources
Patrimoine canadien[48]	Coordination fédérale	Services votés seulement
	Infrastructures sportives	377,1 M$
	Fonds de legs sportifs TO2015	65 M$
	Stratégie culturelle fédérale	6 M$
	Préparation d'Équipe Canada	3 M$
Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)	Services fédéraux essentiels	9,5 M$
Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)		6,8 M$
Transports Canada (TC)		4,9 M$
Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA)		1,4 M$
Santé Canada (SC)		5,8 M$
Agence de la santé publique du Canada (ASPC)		5,3 M$
Environnement et Changement climatique Canada (ECCC)[49]		5,2 M$
Ministère des Pêches et des Océans (MPO)		3,8 M$
Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) et Centre intégré d'évaluation du terrorisme (CIET)		Non disponible*
Gendarmerie royale du Canada (GRC)		2,3 M$
Sécurité publique et Protection civile Canada (SPPCC)		1,2 M$
Industrie Canada (IC)		0,1 M$

*Remarque : Les données sur le SCRS et le CIET ont été exclues de l'évaluation puisque le rapport est classifié.
Source : (Patrimoine canadien, 2015n, p. 8)

Depuis la signature de l'Entente, les ministères et organismes fédéraux ont collaboré avec leurs homologues provinciaux et TO2015 pour planifier le soutien et les SFE en vue des Jeux de 2015. Cette planification intégrée a orienté la portée finale des activités fédérales et des SFE ainsi que les principaux produits livrables des organismes et des ministères prévus dans le cadre de mesure du rendement de Toronto 2015.

Le présent examen des Jeux de 2015 est axé sur l'investissement du gouvernement du Canada. Le reste de cette section contient une description plus détaillée de chacun des domaines dans lesquels le gouvernement a versé une contribution.

Infrastructures sportives

Le PA était chargé de fournir 377,1 millions de dollars pour des projets d'immobilisation, notamment pour la rénovation des infrastructures en place et la construction de nouvelles installations sportives nécessaires à la tenue des Jeux. Ces infrastructures représentaient de loin la plus grande part de l'investissement effectué par le gouvernement du Canada dans les Jeux de 2015 (Patrimoine canadien, 2013a, 2014f).

TO2015 et Patrimoine canadien ont signé en mars 2011 le premier accord de contribution

[48] Le financement de la Stratégie culturelle fédérale relève d'Événements majeurs, commémorations et expérience de la capitale, sous l'autorité du Programme des célébrations et commémorations (Patrimoine canadien, 2015k), et le financement de la préparation des équipes canadiennes en vue des Jeux provenait du Programme de soutien au sport (PSS) de SC. L'Entente d'origine ne tenait pas compte du soutien de ces activités, ce qui explique la décision de reconvertir un montant de neuf millions de dollars dans le budget existant pour des projets d'immobilisation réalisés en 2013. Ces investissements s'alignent sur les résultats et les objectifs actuels du Programme des célébrations et commémorations et du PSS, et ils ne font pas partie du modèle logique des Jeux de 2015 à Toronto.
[49] Il est à noter qu'ECCC est la nouvelle dénomination d'Environnement Canada (EC).

prévoyant un financement de 18,1 millions de dollars en vue de la planification et de la conception du plan d'aménagement de sites. En juin 2012, TO2015 et Patrimoine canadien ont signé un deuxième accord de contribution prévoyant un financement maximum de 368 millions de dollars pour les exercices 2012-2013 à 2015-2016, qui doit être consacré « à l'acquisition, à la construction et à la rénovation des installations qui serviront à la tenue d'épreuves préparatoires, à l'entraînement et aux compétitions en vue des Jeux » (Patrimoine canadien, 2014e, p. 2). En plus de cet accord de contribution, TO2015 a également conclu des ententes avec d'autres parties pour faciliter la mise en œuvre de l'infrastructure sportive, notamment un protocole d'entente (PE) avec la Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier et l'Entente (Patrimoine canadien, 2014e, p. 2).

Legs des Jeux de 2015

Le PA était chargé d'investir jusqu'à 65 millions de dollars pour s'assurer que les installations désignées comme legs soient convenablement entretenues et accessibles tant aux athlètes de haut niveau qu'aux athlètes locaux (Patrimoine canadien, 2014c). Le soutien financier destiné aux installations désignées comme legs des Jeux est offert dans le cadre d'un accord de contribution, auquel s'ajoute une contribution de cinq millions de dollars du gouvernement de l'Ontario. Conjugués, ces montants forment le Fonds de legs sportifs Toronto 2015 – un investissement d'une valeur de 70 millions de dollars – dont la signature de l'Entente a officialisé la création.

Le Fonds de legs sportifs est géré par la Toronto Foundation, laquelle répond également des investissements et de la croissance du Fonds (TO2015, 2013). Les investissements dans le Fonds de legs devraient générer des avantages directs pour le grand public, dont les suivants (Patrimoine canadien, 2015m) :

- l'accès à des espaces récréatifs supplémentaires (piscines, pistes cyclables, gymnases, par exemple); à diverses installations, dont le Centre sportif panaméricain de Toronto (CSPT)[50], le stade des York Lions[51], et le Mattamy National Cycling Centre[52]; et
- l'amélioration de l'engagement communautaire puisque les équipes nationales et provinciales étaient logées dans des installations désignées comme legs des Jeux.

Services fédéraux essentiels

Le gouvernement du Canada a versé jusqu'à 48,9 millions de dollars pour la prestation de SFE pour le bon déroulement des Jeux (la sécurité et les prévisions météorologiques, entre autres). Toutes ces activités s'alignaient sur le mandat des 13 ministères et organismes fédéraux qui les assuraient. À ce chapitre, le financement du gouvernement du Canada s'adressait à quatre secteurs de services essentiels : la protection civile, la sécurité, la sécurité frontalière et le soutien de l'accréditation, les prévisions météorologiques et les évaluations environnementales (Patrimoine canadien, 2014c). Les autres ministères et organismes fédéraux n'ayant pas reçu de financement fédéral supplémentaire, mais dont les services sont un élément intégrant ou

[50] Lors des Jeux, le CSPT était désigné sous le nom de Centre aquatique et complexe sportif panaméricain et parapanaméricain CIBC.
[51] Lors de Jeux, le Stade des York Lions était désigné sous le nom Stade d'athlétisme panaméricain et parapanaméricain CIBC.
[52] Lors des Jeux, le Mattamy National Cycling Centre était désigné sous le nom de Vélodrome panaméricain et parapanaméricain de Milton Cisco.

prépondérant des SFE, sont appelés à prendre part à la planification et à la prestation des SFE, au besoin (Patrimoine canadien, 2014f).

Stratégie culturelle fédérale

En avril 2014, le gouvernement du Canada a annoncé qu'il investirait jusqu'à six millions de dollars dans une SCF qui « maximisera l'impact des Jeux en investissant dans une stratégie culturelle fédérale qui mettra en valeur la culture, l'histoire, le patrimoine et les langues officielles du Canada, en faisant rayonner les valeurs canadiennes et en renforçant l'engagement dans les Amériques » (Patrimoine canadien, 2015k, p. 1). La Direction générale des Événements majeurs, des commémorations et de l'expérience de la capitale de Patrimoine canadien administre la Stratégie culturelle fédérale en collaboration avec le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD) et CIC.

L'investissement de six millions de dollars servant à la mise en œuvre de la Stratégie culturelle fédérale comprend un montant d'environ un million de dollars pour promouvoir le parcours de la flamme des Jeux panaméricains de Toronto 2015 à l'extérieur de l'Ontario, un montant de 1,4 million de dollars pour améliorer la programmation sur le site principal des festivités populaires à Toronto, de même qu'un montant de 3,6 millions de dollars pour l'organisation d'activités communautaires dans l'ensemble du pays, pour permettre à tous les Canadiens de vivre et de célébrer les Jeux (Patrimoine canadien, 2015k, p. 1).

Préparation d'Équipe Canada

Le gouvernement du Canada a octroyé un montant de trois millions de dollars par l'entremise du Programme de soutien au sport (PSS) pour aider les équipes canadiennes à se préparer pour les Jeux dans le droit-fil des objectifs du PSS. Ce soutien s'adresse à la fois aux athlètes, aux entraîneurs et aux officiels (Patrimoine canadien, 2014c).

2.1 Modèle logique des contributions aux Jeux[53]

La Figure A illustre le modèle logique faisant état des intrants, des activités, des extrants et des résultats associés à la contribution du gouvernement du Canada pour la tenue des Jeux et la création du Fonds de legs sportifs Toronto 2015.

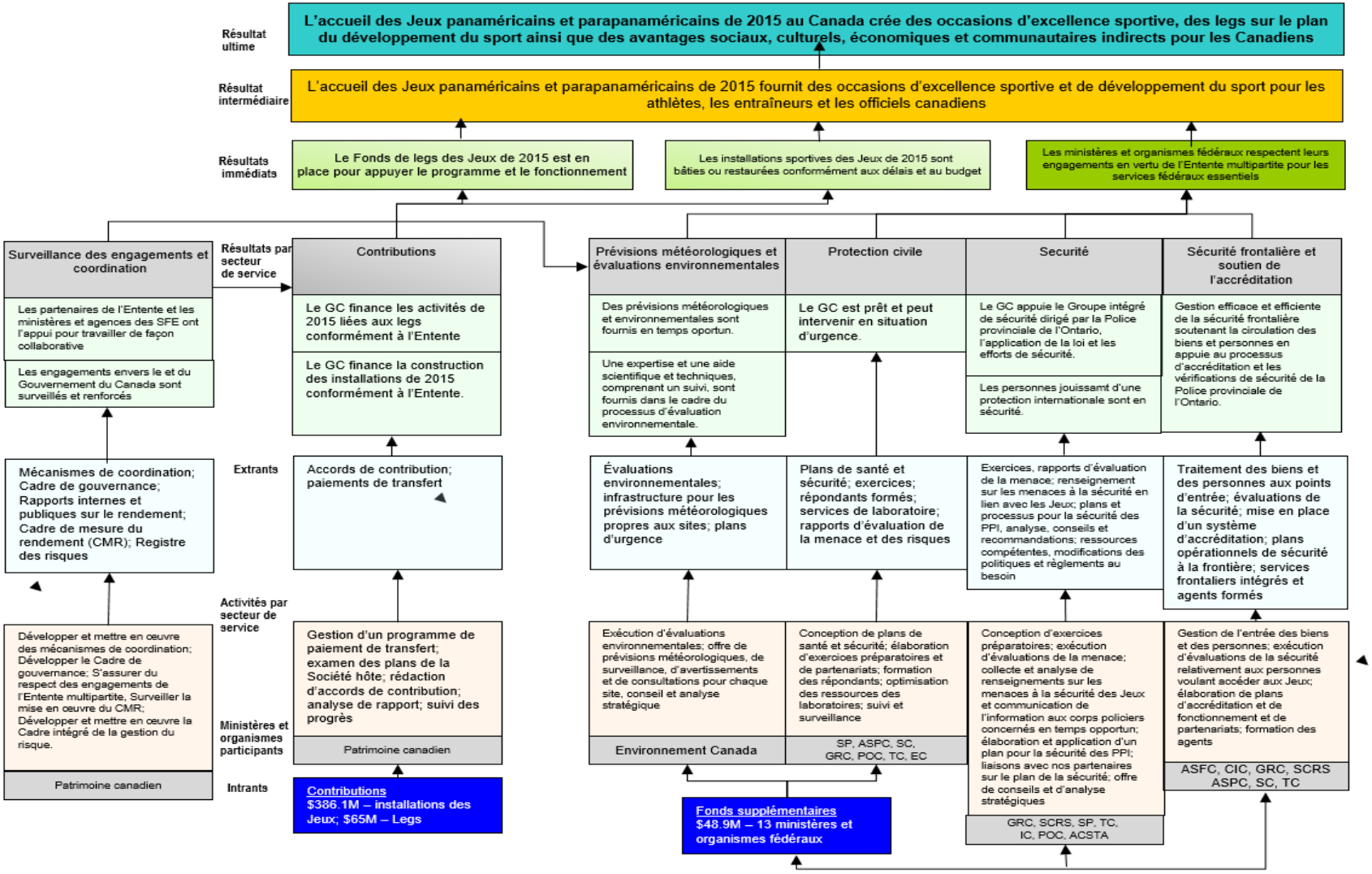
Les activités du gouvernement du Canada génèrent trois résultats immédiats. Deux de ces résultats découlent des activités du PA (assurer la mise en place du Fonds de legs sportifs Toronto 2015 et veiller à la construction et à la rénovation des installations sportives dans le respect du budget et de l'échéancier). Le troisième résultat immédiat découle de la prestation des services essentiels des ministères et organismes à l'appui des Jeux (Patrimoine canadien, 2014f).

L'objectif ultime des contributions du gouvernement du Canada est « [l]a tenue des Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 au Canada favorise l'excellence sportive et se traduira par des possibilités de développement économique, culturel et communautaire indirectes

[53] Il est à noter qu'ECCC est la nouvelle dénomination d'EC.

ainsi que par des legs sportifs pour tous les Canadiens » (Patrimoine canadien, 2014f). Dans le but de créer des occasions d'excellence sportive, les Jeux de 2015 ont d'ailleurs apporté des mesures de soutien pour les athlètes canadiens, les entraîneurs et les officiels. Pour certaines disciplines, les Jeux donnaient en outre l'occasion aux athlètes de se qualifier pour les Jeux olympiques ou les Jeux paralympiques d'été de 2016. Pour favoriser le développement du sport et la création de legs connexes, les Jeux de 2015 ont permis la construction et la rénovation d'installations sportives, de même que la création du Fonds de legs sportifs Toronto 2015, lequel sert à assurer le maintien du développement du sport après les Jeux (Patrimoine canadien, 2014f). Le résultat ultime se traduit également par les retombées socioéconomiques indirectes des Jeux de 2015 pour la population canadienne (Patrimoine canadien, 2014f).

Figure A1 : Modèle logique des contributions du gouvernement du Canada aux Jeux de Toronto 2015 et au Fonds de legs sportifs Toronto 2015



Source : (Patrimoine canadien, 2014)

2.2 Gouvernance

Patrimoine canadien est le ministère responsable de l'investissement du gouvernement dans les Jeux de 2015 (Patrimoine canadien, 2015n). Outre les investissements dans la culture, la préparation des équipes, les immobilisations et les legs, Patrimoine canadien est responsable de la coordination horizontale de la prestation des SFE à l'appui des Jeux de Toronto 2015. Patrimoine canadien doit donc assurer la coordination des communications dans l'ensemble des ministères et organismes fédéraux et veiller à ce que l'information sur les enjeux, les activités et les événements liés aux Jeux circule sans accroc entre les organisations fédérales et les parties à l'Entente (Patrimoine canadien, 2014f).

C'est dans cette optique que Patrimoine canadien a créé le SF au sein de la DPASF de SC, dont la mission est de coordonner et de surveiller la mise en œuvre des engagements du Canada conformément à l'Entente (Patrimoine canadien, 2015n). Le SF tient ainsi lieu d'interface entre les parties à l'Entente et les ministères et organismes fédéraux, de manière à assurer la gestion globale des activités et la prestation des Jeux de 2015 (Patrimoine canadien, 2015n). Le SF est également responsable de la gestion du projet (c'est-à-dire la production de rapports, l'évaluation, la surveillance de l'application des langues officielles et la coordination des communications en collaboration avec la Direction des communications, entre autres), ainsi que de la gestion de l'accord de contribution d'une valeur de 377,1 millions de dollars de concert avec les autres unités de la DPASF et TO2015 (Patrimoine canadien, 2015e, p. 1).

Le SF a essentiellement été mis sur pied pour encadrer la gestion de l'investissement fédéral dans le cadre des Jeux (à l'exception de la SCF, laquelle relève d'Événements majeurs, commémorations et expérience de la capitale sous l'autorité du Programme des célébrations et commémorations [PCC]), et de la préparation d'Équipe Canada, laquelle relève du Programme de soutien au sport), et il s'appuie sur les leçons apprises lors de la tenue d'autres grands jeux au Canada. Le SF fait partie intégrante de la DPASF, de sorte qu'il pourra de nouveau prendre part à l'administration des prochains grands événements sportifs tenus au Canada (Patrimoine canadien, 2014c). En fin de compte, c'est le ministre de Patrimoine canadien qui a la responsabilité d'encadrer les investissements de capitaux et les investissements dans les legs, ainsi que de soutenir la coordination horizontale des SFE. L'obligation redditionnelle incombe au sous-ministre adjoint (SMA), Sport, Événements majeurs et commémorations.

Grands Jeux internationaux multisports (GJIM) était l'unité responsable de la gestion de la contribution d'une valeur de 377,1 millions de dollars du gouvernement du Canada dans le programme d'immobilisations de TO2015, de même que de la surveillance des engagements de TO2015 en vertu de l'accord de contribution (par exemple, les exigences en matière de langues officielles et la reconnaissance de la contribution financière du gouvernement du Canada, par exemple).

Conformément à la *Loi fédérale sur la responsabilité*, le sous-ministre ou l'administrateur général de chaque ministère fournissant des SFE veille au respect des engagements et des obligations du gouvernement du Canada qui relèvent de son organisation (Patrimoine canadien, 2014f). Étant donné que Patrimoine canadien coordonne les efforts pour avoir accès au financement par reconduction promis pour les éléments horizontaux de l'initiative, les ministères et organismes

fédéraux sont tenus de fournir à Patrimoine canadien des renseignements financiers fiables sur leurs activités (Patrimoine canadien, 2014f). Patrimoine canadien s'occupe par ailleurs de compiler les renseignements financiers au nom de tous les ministères et organismes fédéraux participants dans son Rapport sur les plans et les priorités (RPP) et dans son Rapport ministériel sur le rendement (RMR), par l'entremise des tableaux des initiatives horizontales. De plus, chaque ministère fournissant des SFE est tenu de garantir la qualité et l'exactitude des renseignements qu'il recueille, consigne et transmet au sujet des SFE à l'échelle des programmes. Ces ministères doivent également fournir des renseignements pour étayer le CMR et les rapports connexes (Patrimoine canadien, 2014f).

Plusieurs comités relevant du gouvernement fédéral ont été mis sur pied pour donner des conseils et surveiller la planification et la coordination des structures de gouvernance en place pour les Jeux de 2015 à Toronto (Patrimoine canadien, 2014f) :

- Le ***comité directeur de sous-ministres adjoints (CDSMA)***, dirigé par la SMA de Sport, Événements majeurs et commémorations se compose de représentants de chacune des organisations fédérales participantes. Il relève du Comité des sous-ministres et formule, au besoin, des recommandations sur la prestation des SFE pour les Jeux de 2015 à Toronto.
- Le ***groupe de travail sur les services fédéraux essentiels (GTSFE)*** se compose de directeurs et d'agents principaux des organisations fédérales participantes. La présidence du GTSFE est assurée par le directeur général de la DPASF responsable des Jeux à Patrimoine canadien. Les mandats définitifs approuvés du GTSFE et du CDSMA ont été élaborés par Patrimoine canadien, en tant que mandat unique, en collaboration avec les ministères et les organismes participants.
- Le ***Réseau fédéral des communicateurs (RFC)*** coordonne les messages des autorités fédérales, de même que la promotion des Jeux. Les efforts de ce réseau sont orientés par la Stratégie de communication horizontale pour les Jeux de Toronto 2015, qui comprend la surveillance de l'Accord de licence à des fins non commerciales et l'utilisation fédérale des logos et des marques de commerce du pays hôte pour les Jeux.
- Les ***sous-groupes de travail des ministères et des organismes participants*** sont mis sur pied au besoin afin de soutenir le travail du GTSFE et d'autres comités de gouvernance. La présidence ou la coprésidence de ces sous-groupes pourra être assurée par un représentant de Patrimoine canadien ou d'autres organisations fédérales participantes. Si des sous-groupes sont jugés nécessaires, le mandat de chacun d'eux sera élaboré en collaboration avec les ministères et organismes participants.

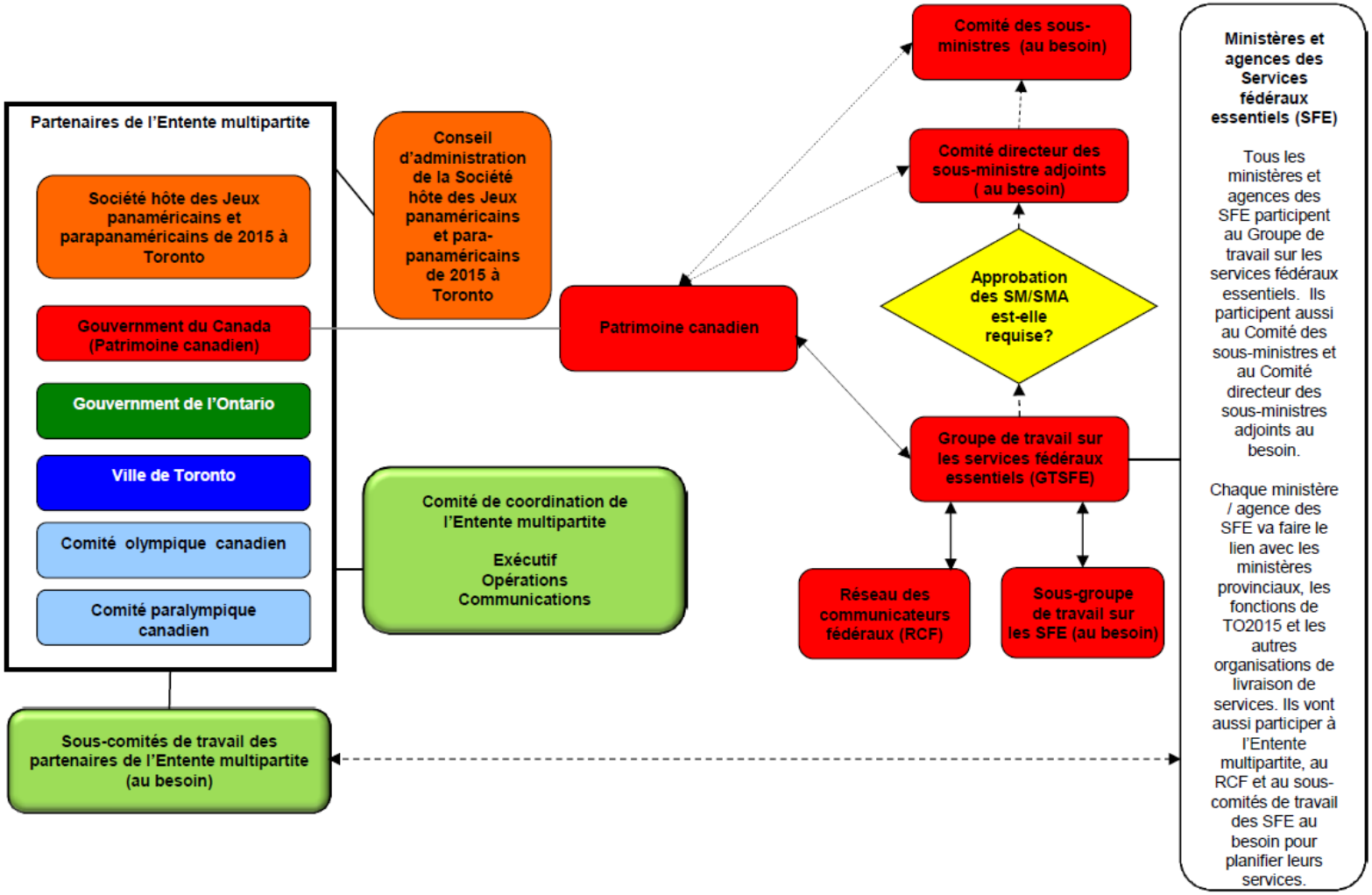
Suivant l'Entente, plusieurs autres comités de coordination ont parallèlement été mis sur pied à l'échelle de la direction, des opérations et des communications. Chacun de ces comités comprend un représentant de chacune des six organisations signataires de l'Entente, et Patrimoine canadien participe à ces comités au nom du gouvernement du Canada (Patrimoine canadien, 2014f, 2015n). Ces comités ont pour principal objectif de coordonner et de surveiller : la mise en œuvre de l'Entente; les lieux d'échange de l'information entre les parties pour la planification des Jeux; les forums servant à cerner les problèmes découlant de l'Entente; les mécanismes pour régler les problèmes entre les parties; la coordination des activités d'affaires publiques, de marketing et de

promotion entre les parties; et la bonne compréhension des obligations des parties en matière de surveillance d'établissement de rapports (Patrimoine canadien, 2014f).

Outre ces comités, TO2015 a également créé un conseil d'administration (12 membres) ayant pour tâche de superviser la planification et la prestation des Jeux de 2015 (Patrimoine canadien, 2014c). Nommés par chacun des signataires de l'Entente, les membres comprennent quatre représentants du COC, trois représentants du gouvernement du Canada, trois représentants du gouvernement de l'Ontario (dont un fait office de président), un représentant de la Ville de Toronto, et un représentant du CPC (Patrimoine canadien, 2014f). La directrice exécutive de la DPASF siège à ce conseil d'administration à titre d'observatrice.

La Figure A2 illustre la structure de gouvernance mise en place pour les Jeux de Toronto 2015.

Figure A2 : Cadre de gouvernance pour les éléments horizontaux de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux de 2015



Source: Patrimoine canadien, 2015n

3. Méthode de l'examen

3.1 Examen de la portée, du but et des objectifs

Suivant les exigences de son plan d'évaluation pour la période 2014-2015 à 2018-2019, la Direction des services d'évaluation (DSE) de Patrimoine canadien a réalisé un examen de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto. Les conclusions et les constatations de l'examen sont prises en compte dans l'évaluation du PA, laquelle s'inscrit dans l'évaluation groupée des programmes de SC (PA, PSS, Programme d'aide aux athlètes [PAA]). L'examen ne comprend pas d'évaluation intégrale et autonome de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux de 2015 : il est plutôt axé sur les domaines cibles de rendement et les leçons tirées pour la participation du gouvernement du Canada aux futurs événements internationaux multisports de grande envergure. Il est à noter que la DSE n'a pas évalué les activités entreprises par les ministères et organismes participants.

L'examen porte sur l'investissement total du gouvernement du Canada pouvant atteindre jusqu'à 500 millions de dollars; ce montant inclut le montant de neuf millions de dollars réaffecté pour soutenir la Stratégie culturelle fédérale (jusqu'à concurrence de six millions de dollars gérés par Événements majeurs, commémorations et expérience de la capitale, sous l'autorité du PCC) et la préparation d'Équipe Canada (jusqu'à concurrence de trois millions de dollars gérés par le PSS de Patrimoine canadien). L'examen s'articule autour des questions fondamentales énoncées dans la *Directive sur la fonction d'évaluation* de 2009, avec une attention particulière accordée aux aspects ciblés du rendement (l'efficacité, l'efficience et l'économie), c'est-à-dire :

- la réalisation du rôle de surveillance et de coordination de Patrimoine canadien dans le cadre de l'initiative;
- l'atteinte des résultats par les ministères et organismes participants pour chaque secteur de service lié à la prestation des SFE;
- l'atteinte des résultats immédiats et intermédiaires définis dans le modèle logique des Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015; et
- l'économie et l'efficience.

Étant donné que l'examen s'est déroulé pendant les Jeux de 2015, les travaux se sont surtout concentrés sur les activités et les produits des Jeux, plutôt que sur leurs résultats et répercussions à long terme. L'examen a porté sur trois périodes, et plus précisément sur l'étape de la planification :

- **Avant les Jeux *:*** Cette période, qui s'étend de 2009 au 31 mars 2015, couvre l'étape de planification et de préparation des Jeux de 2015 à Toronto.
- **Pendant les Jeux *:*** Cette période, qui s'étend du 1er avril 2015 au 31 août 2015, couvre la tenue des Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto de 2015.

- **Après les Jeux *:*** Cette période, qui s'étend du 1er septembre au 15 décembre 2015, commence à la fin des Jeux et se termine à la fin de la collecte des données aux fins du présent examen.

La méthodologie employée pour l'examen des Jeux de 2015 repose sur celle employée pour l'évaluation regroupée des programmes de financement du sport. Divisée en plusieurs volets, cette méthodologie permet d'aborder les questions de recherche décrites dans la matrice qui se trouve à l'annexe B : un examen des documents, un examen des dossiers et des bases de données, une recension des écrits, des entrevues avec des informateurs clés et le groupe d'experts.

3.2 Examen des documents

L'examen des documents pertinents a permis d'aborder des questions d'évaluation très variées, de situer le contexte de l'examen et de rendre compte de renseignements généraux sur les Jeux de 2015. La documentation renfermait ce qui suit :

- les objectifs et les exigences encadrant les contributions aux Jeux (L'accord multipartite, les accords de contribution, le cadre de gouvernance, etc.);
- les documents de planification de SC de Patrimoine canadien;
- les comptes rendus de SC de Patrimoine canadien des discussions internes menées lors des séances de groupe sur les leçons apprises;
- les documents connexes de SC de Patrimoine canadien (les rapports sur le rendement, les présentations et les documents d'information, par exemple); et
- les vérifications et le Cadre de gestion intégrée du risque (feuilles de calcul).

3.3 Examen des dossiers et des bases de données

Un examen des rapports d'étape, des rapports finaux sur les activités et des données financières produits par Patrimoine canadien par les partenaires fournisseurs de SFE et de TO2015 a été effectué pour évaluer l'atteinte des résultats escomptés.

3.4 Recension des écrits

L'analyse documentaire a permis de passer en revue les sources de renseignements pertinentes pour aborder les questions relatives au rendement et à l'efficacité. Elle a essentiellement porté sur les données relatives aux legs, à leur financement, à leur conception et à leur réalisation, de même que sur le coût et le financement liés à la tenue de grands événements. Les sites Web et les documents officiels du gouvernement sur les Jeux de 2015 ont servi de sources de référence lors des recherches. D'autres sources, telles que des ouvrages, des exposés universitaires, des articles

sur les Jeux de 2015, des études sur les deux Jeux panaméricains précédents et des études sur les grands événements sportifs, ont également été consultées.

3.5 Entrevues avec des informateurs clés

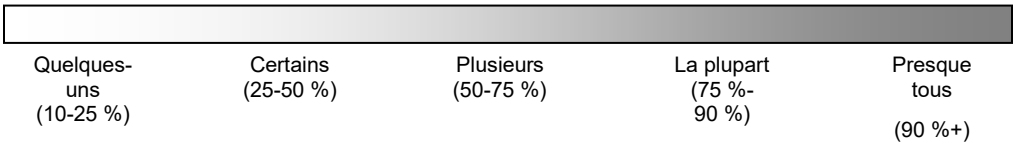
Dans le cadre de l'examen des Jeux de 2015, des entrevues ont été menées avant et après la tenue des Jeux auprès de 41 informateurs clés provenant des groupes suivants :

- les ministères et organismes fournissant des SFE (n=27);
- la direction du SF et de SC (n=7);
- TO2015 (n=5);
- les représentants de Patrimoine canadien prenant part à la SCF (n=2).

Cette évaluation était essentiellement un examen, et la méthodologie a été ajustée dans la mesure du possible. C'est pourquoi les travaux ont principalement porté sur les réalisations du SF et sur les résultats de la prestation des SFE. Faute de temps, les évaluateurs n'ont pas pu mener d'entrevues auprès d'autres représentants du gouvernement de l'Ontario.

Des guides d'entrevue ont été préparés pour chaque groupe d'intervenants, et tous les participants admissibles ont reçu un courriel d'invitation aux entrevues. Qui plus est, tous les informateurs clés ont reçu les guides d'entrevue à l'avance, de manière à pouvoir prendre connaissance des questions et à préparer leur réponse. Les entrevues se sont déroulées dans la langue officielle privilégiée de chaque intervenant, et elles ont été enregistrées avec leur permission.

Une fois toutes les entrevues réalisées, les évaluateurs ont procédé à leur classement et à leur analyse au moyen de NVivo, un progiciel servant à organiser, à coder et à analyser des données qualitatives. Pour aider le lecteur, une terminologie uniforme est fournie au moyen de l'échelle suivante pour rendre compte des entrevues menées auprès des informateurs clés. Des pourcentages approximatifs sont indiqués pour chacun des termes.



3.6 Groupe d'experts

Un forum en ligne regroupant des experts (n=5) a permis de dégager des données sur diverses questions touchant l'évaluation regroupée des programmes de financement du sport et, ce faisant, on leur a présenté certaines questions en lien avec l'examen des Jeux.

Créé à l'aide du logiciel phpBB, ce forum a été mis en ligne pendant deux semaines consécutives, plus précisément du 26 octobre au 6 novembre 2015. Les participants pouvaient mener une discussion en y publiant leurs propres commentaires et en répondant aux questions et aux commentaires de leurs collègues. Pour assurer l'animation active du forum, les évaluateurs ont tout d'abord publié une première série de questions auxquelles les participants devaient répondre en fonction des données alors recueillies et des constations découlant de l'évaluation regroupée des programmes de financement du sport. Dans le même ordre d'idées, ils ont en outre activement exploré les questions soulevées par les experts au fil des discussions virtuelles.

4. Constatations – Pertinence

Question d'évaluation En quoi le soutien apporté aux Jeux de 2015 a-t-il favorisé l'atteinte des résultats du PA?
PRINCIPALES CONSTATATIONS Le soutien aux Jeux de 2015 a contribué aux résultats du PA en offrant aux athlètes canadiens la possibilité de participer à des compétitions de premier plan. Il a également permis la construction et la rénovation d'installations qui devraient permettre aux Canadiens d'avoir accès à des installations d'entraînement et de compétition de pointe destinées aux Jeux, de même qu'après la tenue des Jeux.

Le PA a pour mission d'aider les organisations canadiennes à présenter des projets de candidature et d'accueil rattachés à des manifestations sportives. En ce sens, son objectif est de renforcer le développement du sport de haut niveau, de rehausser le prestige des organisations sportives canadiennes, ainsi que d'investir dans l'aménagement d'installations sportives par l'entremise de projets de legs. Comme on peut lire dans le modèle logique des trois programmes de financement du sport, les objectifs du PA sont les suivants :

- **Résultat immédiat :** Les collectivités canadiennes présentent leur candidature pour accueillir des manifestations sportives internationales et des Jeux du Canada, et accueillent de telles manifestations.
- **Résultat intermédiaire :** Les Canadiens ont accès à des programmes et des installations durables.
- **Résultat ultime :** Les athlètes, les entraîneurs et les officiels canadiens ont la possibilité de participer à des manifestations sportives financées par Sport Canada au Canada.

Le PA, qui relève de SC, a la responsabilité d'administrer près de 90 %[54] de la contribution du gouvernement du Canada pour les Jeux; à cet égard, sa tâche consiste principalement à surveiller les dépenses en capital et le Fonds de legs sportifs Toronto 2015. Le respect des obligations connexes favorise donc l'atteinte des objectifs et des résultats escomptés du PA. Les représentants de SC ont par ailleurs indiqué que le PA favorise le développement des athlètes de haut niveau, de même que l'atteinte de l'excellence. Plus précisément, les informateurs clés ont indiqué que le soutien accordé aux Jeux de 2015 a facilité l'atteinte des résultats intermédiaires et ultimes du PA (énoncés ci-dessus).

Les informateurs clés ont décrit plusieurs exemples qui illustrent de quelle manière la tenue des Jeux de 2015 a aidé à concrétiser ces résultats :

- La tenue des Jeux a donné la chance à un grand nombre d'athlètes et d'entraîneurs canadiens de participer à un grand événement sportif d'envergure internationale au Canada.
- Le financement offert a permis la construction de nouvelles installations sportives et la rénovation des installations existantes, lesquelles augmentent les possibilités d'entraînement

[54] Veuillez consulter le Tableau A1 de la section 2 pour obtenir de plus amples détails sur les parties responsables de l'administration de la contribution financière du gouvernement du Canada pour les Jeux de Toronto 2015.

pour les athlètes. Ces installations sportives seront par ailleurs accessibles pour le grand public après les Jeux.

- La tenue des Jeux au Canada a permis aux athlètes et aux organismes nationaux de sport (ONS) de faire des économies, puisque cela a sensiblement réduit leurs frais de voyage.
- Le financement permet d'assurer la protection des legs après les Jeux, puisqu'une partie de l'investissement du gouvernement du Canada servira à l'entretien ultérieur des installations sportives.
- Les Jeux ont élargi l'accès des athlètes aux sciences du sport et à la médecine sportive, d'autant plus que l'Institut canadien du sport de l'Ontario (ICSO) emménagera dans le CSPT lorsque la construction sera achevée.

Quelques informateurs clés ont du reste mentionné que le soutien accordé aux Jeux a également eu des répercussions positives du point de vue social, notamment l'augmentation des ressources bénévoles, la promotion de la diversité, la célébration de la culture canadienne, la montée d'un sentiment de fierté chez les Canadiens, ainsi qu'une augmentation de l'activité sportive chez les jeunes. Les informateurs clés n'ont pas quantifié ces bienfaits sociaux, et n'ont pas fourni d'exemples précis. Dans un autre autre ordre d'idées, les informateurs clés ont mentionné que la tenue des Jeux a entraîné la construction de logements abordables dans le Canary District, et ceux-ci seront offerts en location après l'événement. Il s'agit là d'un bienfait indirect des Jeux dans lequel le gouvernement du Canada n'a pas investi.

L'examen de la base de données a permis de dégager des données supplémentaires sur le taux de participation prévu et réel aux Jeux de 2015, ce qui s'aligne sur la logique des répercussions positives des Jeux et des legs connexes (Tableau A2 ci-dessous). La section 5.2.5 contient des renseignements plus détaillés sur la portée des occasions de développement du sport et d'excellence sportive offertes aux athlètes, aux entraîneurs et aux officiels canadiens dans la foulée des Jeux de 2015.

Tableau A2 : Résultats des Jeux de 2015

	Prévu	Réel
Participants aux Jeux		
Athlètes sans handicap	6 000	6 123
Athlètes canadiens sans handicap	500	718
Athlètes ayant un handicap	1 500	1 607
Athlètes canadiens ayant un handicap	150	205
Entraîneurs et officiels d'équipe (Jeux panaméricains)	3 300	3 396
Entraîneurs et officiels d'équipe (Jeux parapanaméricains)		932
Bénévoles (Jeux panaméricains)	20 000	16 146
Bénévoles (Jeux parapanaméricains)		6 688
Personnel (Jeux panaméricains et parapanaméricains)	370	564*
Installations		
Installations nouvellement construites	8	10
Installations rénovées	23	17

Source : (Patrimoine canadien, 2012a, p. 27; TO2015, 2015e)
*Source : (Plan d'activités de TO2015, v3, page 4)

5. Constatations – Rendement

5.1 Conception, mise en œuvre et efficacité

Question d'évaluation Est-ce que la contribution du SF 2015, de même que celle des ministères et organismes prestataires des SFE, a été reconnue et budgétée dans les documents de politique et de planification? Y a-t-il eu des dépenses qui n'ont pas été indiquées?
PRINCIPALES CONSTATATIONS La contribution offerte par le SF 2015 et les partenaires prestataires des SFE a été reconnue et budgétée dans les documents de politique et de planification. Patrimoine canadien a élaboré une analyse de rentabilisation pour le SF (notamment une modification) qui décrit les exigences budgétaires annuelles du SF, son budget total s'élevant à 9,47 millions de dollars pour les exercices 2011-2012 à 2015-2016. La contribution financière du Canada versée aux SFE, soit un engagement financier d'un peu plus de 48 millions de dollars, figure dans de nombreux documents fondamentaux liés aux Jeux, la contribution demeurant constante d'un document à l'autre. Les dépenses réelles du SF sont conformes aux dépenses prévues. Les dépenses réelles et prévues des partenaires prestataires des SFE font l'objet d'un rapport dans les RMR de Patrimoine canadien (les plus récents offerts sont ceux de 2012-2013 et de 2013-2014). Au total, les dépenses réelles ont été inférieures aux dépenses prévues par des marges de un million de dollars en 2012-2013 et de 2,3 millions de dollars en 2013-2014. Les ministères et les organismes ont été en mesure de reporter les fonds à l'année suivante, et plusieurs ministères ont également transféré des fonds superflus à d'autres ministères. SC et les représentants des ministères et organismes prestataires des SFE étaient généralement satisfaits des ressources allouées au SF et aux SFE, ce qui confirme que la plupart des dépenses ont fait l'objet de prévisions suffisamment précises dans le cadre du budget et qu'il n'y a pas eu de lacune dans le soutien fédéral aux Jeux. Les domaines où le soutien nécessaire a été plus important que ce qui avait été initialement prévu étaient : les évaluations des demandeurs étrangers désirant entrer au Canada et les services de prévisions météorologiques. Il est à noter que le soutien offert par l'Aadministration canadienne de la sûreté du transport aérien n'avait pas été compté lors de l'établissement du budget original.

Un examen des documents officiels a permis de démontrer que la contribution offerte par le SF 2015 ainsi que par les ministères et les organismes des SFE a été reconnue et budgétée dans les documents de politique et de planification. On décrit dans le Tableau A3 la façon dont le montant de 500 millions de dollars de contribution prévu pour les Jeux par le gouvernement du Canada a été alloué aux ministères et aux organismes partenaires prestataires des SFE (48,9 millions de dollars), aux infrastructures sportives (377,1 millions de dollars), aux legs (65 millions de dollars), à la stratégie culturelle (six millions de dollars) et à la préparation d'Équipe Canada (trois millions de dollars). L'engagement financier du gouvernement du Canada de 500 millions de dollars envers les Jeux est demeuré le même depuis la signature de

l'Entente et les approbations de versement de fonds subséquentes du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

- Après avoir obtenu l'approbation du Cabinet, par l'intermédiaire de l'Entente de novembre 2009, le gouvernement du Canada s'est engagé à allouer 500 millions de dollars de la façon suivante :
    - jusqu'à 386,1 millions de dollars pour les installations sportives;
    - 65 millions de dollars pour le Fonds de legs sportifs Toronto 2015;
    - 48,9 millions de dollars pour les SFE, par ailleurs, l'entente décrit également les services liés à la sécurité publique et le soutien que chaque ministère et chaque organisme fédéral fournira conformément aux responsabilités fédérales;
    - ne fournira pas de contribution supérieure à 35 % des coûts totaux de la manifestation, et pas plus de 50 % de l'aide gouvernementale totale (TO2015, 2009).
- Le versement de fonds du budget d'immobilisations du gouvernement est réparti de la manière suivante :
    - 4,64 millions de dollars en 2010-2011;
    - 13,46 millions de dollars en 2011-2012;
    - 14,39 millions de dollars en 2012-2013;
    - 122,27 millions de dollars en 2013-2014;
    - 194,89 millions de dollars en 2014-2015;
    - 37,45 millions de dollars en 2015-2016.
- En février 2012, le gouvernement avait déterminé que 48,5 millions de dollars seraient nécessaires entre 2012-2013 et 2015-2016 pour les SFE à l'appui des Jeux et avait décrit les engagements relatifs aux services pris dans le cadre de l'Entente.
- En mars 2014, le gouvernement avait relevé une contribution pluriannuelle de 65 millions de dollars à verser à la Toronto Community Foundation (TCF) afin de respecter l'engagement du Canada envers le Fonds de legs sportifs Toronto 2015 sous la forme d'un accord de contribution.
- En 2013, le Cabinet a approuvé la réaffectation aux activités culturelles (6 millions de dollars) et à l'appui de la préparation d'Équipe Canada (trois millions de dollars) des fonds inutilisés qui ont été consacrés à l'infrastructure sportive.

Le SF a été créé en réponse aux leçons apprises dans le cadre des Jeux de 2010, et, pour la première fois, s'est affairé à gérer les différents aspects des investissements du gouvernement fédéral dans les Jeux. Il avait pour but d'« aider à assurer la continuité des opérations, le transfert des connaissances, la coordination, l'efficacité et les économies dans la gestion de tous les événements sportifs internationaux présentés au Canada qui requièrent le soutien des SFE » (Patrimoine canadien, 2014c, p. ii).

SC a élaboré une analyse de rentabilisation pour les ressources humaines, l'exploitation et les exigences en matière de gestion pour le SF. Le total des besoins financiers répertoriés pour le SF, déterminés dans l'analyse de rentabilisation et la modification de mars 2012, s'élève à

9,47 millions de dollars pour la période allant de 2011-2012 à 2015-2016 – une moyenne de près de 1,9 million de dollars par année (voir le Tableau A3). Alors que la première analyse de rentabilisation répertoriait 19 nouveaux postes pour le SF, on a fait remarque dans un document portant sur les leçons apprises après les Jeux que les ressources humaines prévues pour le SF n'ont pas toutes été embauchées en raison de problèmes budgétaires et que certains postes ont été coupés en vertu du Plan d'action pour la réduction du déficit (Patrimoine canadien, 2015b, s.d.-b). Selon les informateurs clés, contrairement au SF mis sur pied dans le cadre des Jeux olympiques de Vancouver 2010, le SF des Jeux de Toronto 2015 était d'une taille beaucoup plus modeste et comprenait 12 équivalents temps plein (ETP) par opposition aux 55 ETP du SF des Jeux de Vancouver; par ailleurs, il était unique puisque ses employés étaient tous des personnes travaillant déjà au sein du Ministère embauchées pour une durée indéterminée qui cumulaient leurs responsabilités habituelles ainsi que celles liées aux Jeux de 2015, contrairement aux employés provenant d'un secrétariat externe.

Tableau A3 : Budgétisation des ressources humaines, de l'exploitation et de la gestion du Secrétariat fédéral

	Prévues	Réelles
Exercice	**En millions de dollars***	
2011–2012	2,38 $	1,44 $
2012–2013	1,80 $	1,78 $
2013–2014	1,74 $	1,63 $
2014–2015	1,75 $	1,50 $
2015–2016	1,79 $	1,56 $
Totaux	9,47 $	7,92 $

*Comprend les salaires, les dépenses de fonctionnement, le régime d'avantages sociaux des employés et l'hébergement
Source : (Patrimoine canadien, 2012b, s.d.-b)

Le Cadre de mesure de rendement (CMR) des Jeux comprend certains rapports par secteur de service sur les activités réalisées au cours de 2012-2013 et de 2013-2014, mais le CMR ne prévoit pas la production de rapports relatifs aux dépenses (Patrimoine canadien, 2014a). Toutefois, on souligne dans un document sur les leçons apprises du GTSFE que la plupart des ministères et des organismes des SFE ont été en mesure de fournir les services prévus en respectant le budget établi. Par ailleurs, certains ministères et organismes n'ont pas eu besoin de la totalité des budgets qui leur étaient alloués et ont été en mesure de transférer les fonds inutilisés aux ministères et aux organismes qui ont accusé des déficits budgétaires (Patrimoine canadien, 2015j). On a également cerné dans le document sur les leçons apprises plusieurs secteurs pour lesquels des services étaient prévus, mais n'ont pas été nécessaires, pour TC, l'ASPC et le MPO ainsi que la Garde côtière canadienne (GCC), de même que des secteurs pour lesquels des services n'étaient pas prévus, mais ont été offerts par la GRC, ECCC, TC et Services partagés Canada (SPC). ECCC a fourni des ressources ministérielles supplémentaires pour accroître ses services afin de répondre aux exigences imprévues. Ces ressources ont été mises à profit afin de laisser en héritage des améliorations aux services de prévisions météorologiques en général. De plus amples détails sur la nature des changements apportés aux services fournis par ces ministères sont présentés à la section 5.2.3.

Les dépenses prévues et réelles des partenaires prestataires de SFE sont présentées dans les RMR de Patrimoine canadien, les plus récentes disponibles étant celles de 2012-2013 et de 2013-2014. Comme le montre le Tableau A4, aucun ministère ou organisme partenaire n'a dépensé plus que

ce qui avait été prévu au cours des deux exercices. Au total, les dépenses réelles ont été inférieures aux dépenses prévues par des marges de un million de dollars en 2012-2013 et de 2,3 millions de dollars en 2013-2014. CIC et TC ont reporté les fonds inutilisés de 2012-2013 à l'exercice 2013-2014. Le changement apporté à l'allocation pour 2013-2014 était attribuable au fait que CIC et TC avaient transféré une partie des fonds qui leur avaient été alloués à la GRC. TC a également reporté une somme de 1,2 million de dollars lors de l'exercice 2013-2014 afin de l'utiliser au cours de celui de 2014-2015. Il est à noter que la majorité des dépenses avaient été prévues pour l'exercice 2015-2016, puisque c'est à ce moment qu'aurait lieu la prestation des services (au moment des Jeux).

Tableau A4 : Dépenses prévues et réelles des partenaires prestataires de SFE pour les exercices 2012-2013 et 2013-2014[55]

Partenaire	2012–2013				2013–2014			
	Attributions totales	Prévues	Réelles	Écart (réelles-prévues)	Changement apporté à l'allocation	Prévues	Réelles	Écart (réelles-prévues)
	En milliers de dollars							
ASFC	9 471 $	100 $	100 $	-	-	1 464 $	1 009 $	-455 $
SCRS*	S.O.	-	-	-	-	-	-	-
CIC	7 208 $	743 $	338 $	-405 $	-375 $	722 $	593 $	-128 $
ECCC	5 206 $	2 010 $	2 010 $	-	-	1 275 $	1 229 $	-46 $
MPO	3 767 $	-	-	-	-	-	-	-
SC	5 817 $	32 $	-	-32 $	-	880 $	622 $	-258 $
IC	94 $	-	-	-	-	-	-	-
ASPC	5 310 $	-	-	-	-	-	-	-
SPPCC	1 194 $	-	-	-	-	153 $	11 $	-142 $
GRC	1 319 $	240 $	247 $	7 $	814 $	538 $	538 $	-
TC	5 476 $	871 $	218 $	-653 $	-439 $	1 799 $	528 $	-1 271 $
ACSTA	1 408 $	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**46 270** $	**3 996** $	**2 913** $	**-1 083** $	**-**	**6 831** $	**4 530** $	**-2 300** $

*Remarque : Étant donné la nature classifiée du rapport, les renseignements sur les ressources du SCRS n'ont pas été comptabilisés dans l'évaluation.
Source : (Patrimoine canadien, 2013c, 2014b)

Bon nombre des représentants de SC ainsi que des ministères et organismes prestataires des SFE se sont dits satisfaits des ressources attribuées pour le SF et les SFE; ils ont signalé que les dépenses avaient fait l'objet de prévisions justes, ce qui confirme l'absence de lacunes dans le soutien fédéral aux Jeux. L'exercice de prévisions budgétaires pour les partenaires fédéraux a été principalement réalisé en fonction des expériences passées desquelles le gouvernement fédéral était responsable. Ainsi, certains des ministères et des organismes prestataires de SFE qui avaient participé aux Jeux olympiques et paralympiques de Vancouver 2010 croyaient que l'expérience acquise au cours de ces Jeux – et des Jeux de 2015 – les plaçait en bonne position pour être en mesure de planifier les prochains Jeux, y compris pour en prévoir les coûts (Patrimoine canadien, 2015j); alors que d'autres partenaires dépassent le budget prévu en fonction de leurs expériences à titre de responsables, ce qui n'était pas le cas pour les Jeux panaméricains.

[55] Par ailleurs, la GRC a remarqué qu'il était nécessaire de préparer un rapport après action approfondi, comme on le fait pour toutes les manifestations majeures, ce qui serait également profitable à tous les intervenants en matière de sécurité. Ce besoin a nécessité un investissement supplémentaire de 300 000 dollars (également transféré du budget du MPO).

Plusieurs facteurs ont été mentionnés par des informateurs clés (qui ont mis en doute la capacité de certains ministères ou organismes de prévoir leurs coûts) dans le document sur les leçons apprises du GTSFE, notamment une mauvaise compréhension de leurs rôles et responsabilités à l'égard des Jeux et le fait que l'exercice de prévision doive se dérouler bien avant la tenue des Jeux. Quelques informateurs clés ont souligné que la nature imprévisible de certains événements (p. ex. les différents niveaux de menace et le nombre de visiteurs) peut avoir des répercussions sur le volume et, par conséquent, sur l'ensemble des coûts des services. En ce qui a trait à la sûreté et à la sécurité, il convient de noter qu'un bon nombre de ministères et d'organismes prestataires de SFE ont fondé leurs premières prévisions sur leurs expériences en lien avec les Jeux olympiques d'hiver de Vancouver 2010, pendant lesquels le gouvernement fédéral était responsable de ces aspects. Lors des Jeux de Toronto 2015, c'est la province de l'Ontario qui était responsable; ainsi, les ministères et les organismes prestataires de SFE s'acquittaient des responsabilités qui leur avaient été confiées, alors que la province se chargeait de la gestion de la sûreté et des urgences ainsi que de la planification des mesures de sécurité – le volet sûreté étant confié à Gestion des situations d'urgence Ontario (GSUO) et le volet sécurité étant confié au Groupe intégré de la sûreté dirigé par la Police provinciale de l'Ontario (PPO). GSUO et la PPO ont demandé d'obtenir l'appui fédéral des ministères et des organismes prestataires de SFE pour pouvoir s'acquitter de leurs responsabilités; l'appui a été mis sur pied et coordonné par Sécurité publique Canada pour les questions relatives à la sûreté, et par l'intermédiaire du coordonnateur fédéral de la sécurité – chef divisionnaire des opérations (CFS-CDO) de la GRC pour les questions relatives à la sécurité. Pour les Jeux panaméricains, les demandes formulées par la province et le Groupe intégré de la sûreté étaient moins importantes que ce qui a avait été prévu par les ministères et les organismes prestataires de SFE, sauf quelques exceptions.

5.2 Résultats par secteur de service

5.2.1 Surveillance et coordination de l'engagement

Question d'évaluation Le SF 2015 a-t-il réussi à remplir son rôle en matière de surveillance et de coordination? Le gouvernement fédéral, représenté par le SF 2015, a-t-il communiqué efficacement avec les parties signataires de l'Entente? Le SF 2015 a-t-il soutenu les ministères prestataires de SFE pour qu'ils puissent travailler en collaboration? Le SF 2015 a-t-il surveillé les engagements pris par le gouvernement du Canada ainsi que ceux qui ont été pris à l'égard de ce dernier?
PRINCIPALES CONSTATATIONS Patrimoine canadien a mis en œuvre un certain nombre de mesures et de processus afin de faciliter la surveillance et la coordination de la contribution du Canada dans le cadre des Jeux de 2015, et les intervenants ont, de manière générale, indiqué qu'ils étaient très satisfaits des efforts concertés qui ont été déployés et des communications qui ont été transmises. Patrimoine canadien a collaboré avec un certain nombre de parties durant les Jeux, comme les signataires de l'Entente ainsi que d'autres ministères et organismes prestataires de SFE pour les Jeux. Le SF a élaboré un cadre de gouvernance pour les éléments horizontaux de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux, qui énonce les rôles et les responsabilités ainsi que les divers comités et groupes de travail, afin de faciliter la coordination de l'engagement du gouvernement fédéral à l'égard des Jeux. L'un de ces groupes, le GTSFE, appuie la coordination et la planification intégrée des SFE offerts dans le cadre des Jeux. Les informateurs clés ont indiqué que les différents groupes de travail et comités ont contribué à l'efficacité de la coordination tout en tenant les partenaires bien informés. Le SF a également mis en place différentes mesures et différents outils pour faciliter les processus de surveillance et de coordination, comme un Plan de surveillance des accords de contribution (PSAC) et un CMR. Une vérification du SF a permis de faire l'inventaire d'un grand nombre des points forts susmentionnés relatifs aux processus de contrôle de la contribution du gouvernement du Canada apportée aux Jeux. Toutefois, il a été noté en 2014 que le CMR n'avait pas été finalisé. Ce problème a été réglé subséquemment par le SF.

L'évaluation a permis de constater que le gouvernement fédéral et le SF avaient mis sur pied un certain nombre de mesures facilitant l'exercice de leurs rôles de surveillance et de coordination, la communication avec les parties de l'Entente et le travail en collaboration avec les ministères et les organismes prestataires de SFE.

a) Exigences en matière de rapport des bénéficiaires

Un ensemble détaillé et rigoureux d'exigences en matière de rapports des bénéficiaires avait été mis en place pour les Jeux par l'entremise de l'Entente et des accords de contribution; cet ensemble a aidé le gouvernement à surveiller les fonds fournis et à s'assurer qu'ils étaient utilisés comme prévu. L'Entente précise que TO2015 doit élaborer et fournir aux signataires un plan d'activités exhaustif comprenant des jalons et des échéanciers, ainsi que fournir des mises à jour

trimestrielles du plan d'activités de même que des mises à jour financières (TO2015, 2009, p. 12–15). Les accords de contribution conclus entre le Canada et TO2015 sont fondés sur l'Entente et décrivent les exigences établies par le Canada par rapport au financement fourni. Parmi ces exigences, on retrouve, notamment, les suivantes :

- rapports provisoires sur les flux de trésorerie et rapports provisoires trimestriels sur les activités;
- états financiers annuels vérifiés;
- politique et plan sur les langues officielles de TO2015;
- plan de communication pour TO2015;
- mises à jour du plan d'activités;
- rapport final sur les activités (Patrimoine canadien, 2012d).

Les rapports sur les flux de trésorerie devront comprendre les recettes monétaires et débours prévus et réels, et le financement provenant de Patrimoine canadien devra être déterminé de manière distincte afin de pouvoir le différencier des autres sources de financement public (Patrimoine canadien, 2012d, p. 14). Par ailleurs, les rapports provisoires sur les activités devront dresser le portrait de la situation des projets d'immobilisation, fournir un rapport sur les risques, de même que faire le point sur les contrôles financiers, les activités d'approvisionnement et les activités de communication ainsi que sur la manière dont les exigences du Canada sont respectées conformément à l'évaluation environnementale, à la reconnaissance et à la visibilité du gouvernement du Canada ainsi qu'aux langues officielles (Patrimoine canadien, 2012a, p. 26). Le rapport final sur les activités devra avoir un format similaire, en plus de présenter les indicateurs de rendement par rapport au nombre de participants dans les différents secteurs ainsi que le nombre de nouvelles installations terminées (Patrimoine canadien, 2012a, p. 27).

Comme il est mentionné ci-dessus, un plan de communication ainsi qu'une politique et un plan portant sur les langues officielles devaient également être produits par TO2015. Selon les représentants de la DPASF, l'accord de contribution renvoie à l'exigence de l'Entente qui stipule que TO2015 doit préparer un plan sur les langues officielles détaillant comment TO2015 respectera l'exigence du Canada relative aux langues officielles et un plan de communication précisant comment TO2015 fera la publicité et la promotion des Jeux, gérera les relations avec la collectivité et les médias ainsi que le contenu diffusé sur Internet. Selon les informateurs clés, TO2015 n'a pas achevé à temps son plan sur les langues officielles pour la période des Jeux puisqu'il n'avait pas eu suffisamment d'information à l'avance concernant les exigences en matière de langues officielles et qu'il y a eu beaucoup d'échanges avec les représentants du SF lors de l'élaboration du plan.

b) Structure de gouvernance

Comme il a été indiqué précédemment, Patrimoine canadien a collaboré avec un certain nombre de parties pour la tenue des Jeux, par exemple les signataires de l'Entente ainsi que les ministères et les organismes fédéraux prestataires de SFE pour les Jeux. La structure de gouvernance qui a été utilisée durant les Jeux est illustrée à la Figure 2. Cette dernière met en lumière la fonction centrale de Patrimoine canadien qui coordonnait la participation du gouvernement du Canada dans

l'organisation des Jeux. Cette structure de gouvernance a aidé Patrimoine canadien à remplir ses fonctions de coordonnateur en facilitant la collaboration et la communication tout au long de la période de planification des Jeux, de même que durant ces derniers et après ceux-ci.

La DPASF est responsable de la coordination stratégique, de la gestion de projets ainsi que de la coordination de Patrimoine canadien et du gouvernement fédéral en ce qui concerne les Jeux (Patrimoine canadien, s.d.-b). Les responsabilités liées à la coordination stratégique comprennent la négociation et la surveillance de l'Entente et de l'accord de contribution avec TO2015. Comme il est indiqué à la section 2 (Profil des Jeux de 2015), la structure de gouvernance des Jeux comprend les entités suivantes :

- Le Comité de coordination exécutif (CC1) de TO2015, le Comité de coordination opérationnelle (CC2) de TO2015 ainsi que le comité de coordination des communications stratégiques s'assurent qu'une approche collaborative et une coordination efficace sont mises en œuvre dans le cadre des Jeux. Le CC2 surveille les groupes de travail relatifs aux fonctions et aux secteurs de service afin de s'assurer que les parties concernées collaborent durant la planification et la prestation des services dans les secteurs clés des Jeux. Quelques informateurs clés ont formulé des commentaires positifs concernant les comités CC1 et CC2 et ont souligné qu'ils étaient utiles ou importants et que des réunions étaient régulièrement organisées.
- Le conseil d'administration de TO2015 pour lequel des réunions étaient tenues mensuellement ou tous les deux mois afin de superviser la planification et la prestation des Jeux (Patrimoine canadien, 2014c, p. 4–5).

Les informateurs clés ont également indiqué que la collaboration entre la DPASF et TO2015 ainsi que la fonction de surveillance avaient été facilitées par :

- l'inclusion du SMA à titre de membre du CC1, du gestionnaire de la coordination fédérale et des relations avec les intervenants à titre de membre du CC2 et du directrice exécutive de la DPASF à titre d'observatrice siégeant au conseil d'administration de TO2015;
- les communications directes et fréquentes entre les homologues des unités et des secteurs fonctionnels de la DPASF et ceux des groupes de travail de TO2015.

Les entrevues ont également permis de mettre en lumière la relation positive existant entre la DPASF et TO2015, notamment la bonne communication et les réunions (téléphoniques) périodiques ainsi que la relation positive entourant les SFE, les contrats d'infrastructure et les autres activités. En outre, les membres de TO2015 ont ajouté que le personnel de la DPASF était expérimenté, qu'il pouvait anticiper les problèmes avant qu'ils ne surviennent et qu'il faisait preuve d'un grand professionnalisme. Toutefois, au niveau de la direction, il aurait été préférable de faire appel à une seule personne-ressource au sein de Patrimoine canadien.

Les responsabilités de la DPASF relatives à la gestion de projets comprennent également la gestion des livrables et la production de rapports, et à cette fin, l'organisation a établi et confié des responsabilités à trois unités afin de l'aider à remplir son rôle de surveillance et de coordination de la manière suivante :

- l'Unité de la coordination fédérale et des relations avec les intervenants (SF) coordonne les interactions entre les prestataires des SFE, le comité organisateur TO2015 et les signataires de l'Entente;
- GJIM est l'unité qui surveille la conformité de TO2015 à l'accord de contribution;
- l'unité de gestion de projet et de l'information (SF) remplit les fonctions liées à la gestion au quotidien (Patrimoine canadien, 2014c, p. 6).

Par ailleurs, d'autres mesures ont été prises pour assurer la tenue de communications et la mise en place d'un processus décisionnel continus et adaptés aux besoins durant les Jeux.

- Les personnes interrogées ont indiqué que la DPASF et son unité du SF avaient élaboré un concept des opérations ministérielles pour les Jeux – il s'agit d'un document contenant un plan qui explique la façon dont le SF et les autres ressources de Patrimoine canadien (p. ex. SC, la division Événements majeurs, commémorations et expérience de la capitale ou la Direction générale des communications) s'allieraient, de façon coordonnée, pour s'acquitter des responsabilités du Ministère durant la tenue des Jeux. Le plan a été communiqué dans le cadre de cinq séances d'information ministérielles et mis à l'essai lors de quatre exercices de simulation. Le SF a dirigé deux de ces quatre exercices.
- TO2015 a mis sur pied le Centre principal des opérations TO2015, lequel était ouvert en tout temps dans le but de superviser l'ensemble des opérations durant la tenue des Jeux et qui servait de point de contact unique pour les parties signataires de l'Entente. Le Centre principal des opérations est devenu opérationnel le 1er mai 2015 et, à titre de centre de commandement, devait surveiller les décisions prises aux installations durant les Jeux ainsi que participer à la résolution de toute situation de crise ou situations graves. Les rapports quotidiens devaient commencer le 22 juin 2015 et les parties signataires de l'Entente, y compris Patrimoine canadien, devaient participer à des séances d'information et des conférences téléphoniques quotidiennes avec les responsables du Centre principal des opérations (TO2015, 2014a). Les personnes interrogées ont indiqué que les membres de la DPASF participaient aux appels téléphoniques quotidiens avec le personnel du Centre, et ce, avant l'appel quotidien des membres du GTSFE, et que ce cycle de séances d'information et de rapports comprenait également des rapports quotidiens en fin de journée de la part des partenaires prestataires de SFE.

Patrimoine canadien a aussi élaboré un cadre de gouvernance pour les éléments horizontaux de la contribution du Canada afin de faciliter la planification et la prestation de SFE dans le cadre des Jeux. Le cadre de gouvernance décrit les rôles et les responsabilités et spécifie qu'à titre de responsable fédéral des Jeux, Patrimoine canadien doit appuyer la coordination horizontale et agir à titre d'intermédiaire entre les parties signataires de l'Entente et les partenaires fédéraux participant à la prestation de SFE. Les partenaires fédéraux ont contribué à l'Entente en décrivant les services qu'ils s'engageraient à fournir durant les Jeux. Plusieurs comités et groupes de travail comprenant des représentants de Patrimoine canadien et d'autres partenaires fédéraux ont été mis sur pied afin de faciliter la coordination générale des engagements du Canada en matière de SFE lors de la tenue des Jeux (Patrimoine canadien, 2014f). Ces groupes sont les suivants :

- Comité composé des administrateurs généraux des ministères et des organismes participants : ce comité devait être mis sur pied au besoin et son rôle était de s'assurer que tous les ministères et les organismes partenaires respectent les exigences en matière de rendement et de responsabilisation. Aucune documentation n'a été fournie indiquant si un tel comité avait été requis et mis sur pied.
- Comité directeur de sous-ministres adjoints : il s'agit d'un comité de coordination des SFE comprenant des représentants provenant des ministères et des organismes fédéraux participant à la prestation des SFE. Le CDSMA est présidé par la SMA, Sport, événements majeurs et commémorations, et son rôle est de faire rapport aux sous-ministres sur la prestation des SFE en lien avec les Jeux de 2015 et de formuler des recommandations à cet égard.
- Groupe de travail sur les services fédéraux essentiels : Patrimoine canadien a défini un mandat pour le GTSFE et l'objectif du groupe de travail est de fournir une tribune pour l'appui des activités intégrées et coordonnées de planification et de communication de rapports dans les divers ministères et organismes du gouvernement fédéral, tout spécialement en ce qui concerne les éléments horizontaux de l'investissement du gouvernement du Canada dans les SFE (Patrimoine canadien, 2013b, p. 2). Ce groupe comprend des représentants provenant de chaque ministère et de chaque organisme fédéral recevant du financement par reconduction pour la prestation de SFE dans le cadre des Jeux, ainsi que de quelques ministères et organismes ne recevant pas de financement par reconduction. Le GTSFE est également habilité à créer des sous-groupes de travail, au besoin. Le SF fournit du soutien au GTSFE. Le mandat précise que les membres du GTSFE doivent se réunir au besoin et, au minimum, à tous les trimestres en 2013. Le SF a également défini les mandats des comités de sous-ministres et de SMA liés aux SFE.
- Réseau fédéral des communicateurs interministériel : ses membres comprennent des représentants provenant des ministères et des organismes fédéraux participant à la prestation des SFE, de même que d'autres ministères et organismes fédéraux visés par l'Accord de licence à des fins non commerciales ou d'autres accords de licence commerciale conclus avec TO2015. Le mandat du RFC est de coordonner les messages fédéraux et la promotion des Jeux de Toronto 2015 (Patrimoine canadien, 2014f, p. 5).

c) Mesures de contrôle

Patrimoine canadien a également élaboré et mis en place plusieurs outils afin d'assumer son rôle lié à la surveillance et à la coordination, notamment les suivants :

- Un PSAC détaille les composantes de l'accord de contribution qui doivent faire l'objet d'une surveillance et les outils permettant de surveiller la conformité. GJIM utilise le PSAC pour surveiller la conformité des bénéficiaires de l'accord de contribution, de même que pour faire le suivi des problèmes cernés (Patrimoine canadien, 2014c, p. 6). Quelques informateurs clés étaient d'avis que le PSAC est un outil efficace pour surveiller les engagements en matière de financement pris par le gouvernement du Canada.
- Patrimoine canadien a également mis au point un CMR pour mesurer l'atteinte des objectifs. Le CMR établit les indicateurs de rendement, les sources de données et la fréquence de la collecte de données pour les résultats attendus, de même que les réalisations attendues de la part des partenaires prestataires de SFE. En outre, Patrimoine canadien devait travailler avec

les ministères et les organismes fédéraux recevant du financement par reconduction pour les SFE afin d'élaborer les composantes horizontales du CMR (Patrimoine canadien, 2014f, p. 8).

Selon certains informateurs clés, le CMR offrait une description claire des rôles, des responsabilités, des objectifs et des activités de chaque ministère et de chaque organisme, et quelques informateurs ont mentionné qu'il était utile. Comme il est indiqué à la section 5.2.3, certains membres des ministères et des organismes prestataires de SFE ont indiqué qu'il aurait été bénéfique que les rôles et les responsabilités soient clarifiés plus tôt dans le processus de planification des Jeux. Certains informateurs clés ont émis des commentaires voulant que l'élaboration du CMR fût un processus inclusif, ce qui signifie que chaque ministère et chaque organisme prestataire de SFE avait l'occasion de l'examiner et de fournir des commentaires sur celui-ci. En raison des échéanciers entourant le présent examen, le dernier CMR en date à avoir été fourni comprenait seulement les cibles pour 2015-2016 et ne comprenait aucune mesure faisant état de la réalisation des résultats attendus; néanmoins, il comprenait tout de même des rapports sur le progrès des SFE à l'égard des résultats attendus pour les exercices 2012-2013 et 2013-2014.

d) Secrétariat fédéral

Une vérification portant sur la DPASF concernant les Jeux dans laquelle il a fait mention de la plupart des structures susmentionnées a été réalisée en novembre 2014. Ces dernières ont contribué à mettre en place des processus de contrôle robustes pour les Jeux. Voici quelques-unes des constatations issues de la vérification stipulant que la DPASF avait mis en place des mécanismes et des contrôles efficaces.

- Des contrôles internes efficaces étaient en place pour surveiller la conformité de TO2015. L'unité GJIM de la DPASF s'acquittait de ses responsabilités de surveillance par rapport à la conformité du bénéficiaire à l'accord de contribution; de plus, le bénéficiaire respectait les exigences relatives à la production de rapports sur les finances et les activités.
- La direction de Patrimoine canadien reçoit et examine les rapports sur les finances et les activités du bénéficiaire et la haute direction est informée de la situation par l'entremise de mises à jour bimensuelles sur la situation.
- Des mécanismes de gestion du risque efficaces étaient en place grâce à la mise en œuvre d'un Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR), de même que d'un registre des risques pour faire le suivi des risques liés aux Jeux (Patrimoine canadien, 2014c, p. 10). La gestion des risques est traitée plus en détail à la section 5.2.5.

Bien que la gouvernance des éléments horizontaux relativement aux Jeux ait été clairement établie, les processus de gouvernance et de coordination relatifs aux Jeux, au sein de Patrimoine canadien, n'étaient pas aussi clairs, à l'exception des rôles et des responsabilités du SF. Plus particulièrement, une séance sur les leçons apprises par rapport à la coordination de Patrimoine canadien a permis de déterminer qu'une unité de coordination du SF existait auparavant, mais qu'elle avait été démantelée à l'automne 2013, après quoi les unités sont devenues responsables de la coordination. Ceci a eu des répercussions sur l'efficacité de la coordination (Patrimoine

canadien, 2015d). Le même document sur les leçons apprises a permis de cerner des problèmes concernant des lacunes en matière de gouvernance et de collaboration interne ainsi que par rapport à la clarté des rôles au sein de Patrimoine canadien. Les recommandations incluaient, notamment, la mise sur pied d'une structure de gouvernance et d'un modèle logique clairs afin de faciliter la prise de décisions, la production de rapports à l'intention de la haute direction et la coordination des unités de travail; et que tous les membres du personnel concernés de Patrimoine canadien soient réunis afin de créer une équipe de projet (Patrimoine canadien, 2015d). De plus, à l'appui de cette recommandation, les représentants de la DPASF ont indiqué que ce modèle d'équipe de projet a été mis en œuvre afin de planifier et d'exécuter les activités durant la tenue des Jeux et s'est révélé très efficace.

Les personnes interrogées avaient généralement une opinion très positive des mesures mises en place aux fins de la coordination et de la surveillance ainsi que du rôle du SF dans le cadre de ces activités. Certaines des mesures bien perçues signalées ont fait en sorte que la DPASF a :

- clairement décrit ses propres rôles et responsabilités, de même que ceux des ministères et des organismes prestataires de SFE;
- effectué une surveillance continue des coûts;
- fourni des données précises sur les investissements réalisés dans les installations et les lieux ainsi que sur les autres dépenses;
- mobilisé tous les partenaires pertinents tôt dans le processus de planification;
- veillé à ce que les ministères et organismes prestataires de SFE travaillent en collaboration (non en vase clos);
- organisé régulièrement des réunions avec les partenaires pertinents; et
- répondu aux demandes en temps opportun.

e) TO2015

Également, que ce soit en raison de la gestion et de la supervision efficaces du SF ou de la diligence raisonnable de TO2015, ou une combinaison de celles-ci, deux vérifications de la conformité des bénéficiaires des accords de contribution de TO2015 ont permis de conclure que TO2015 respectait les exigences en matière de production de rapports ainsi que les modalités de ses accords de contribution (Patrimoine canadien, 2012c, 2014d).

f) Services fédéraux essentiels

Voici quelques-unes des constatations de la vérification de 2014 portant sur le PA et le SF concernant les points forts de la gestion et de la coordination des SFE.

- Des comités de supervision étaient en place pour surveiller la prestation des SFE et ont clairement communiqué les rôles et les responsabilités.
- Les comités ont participé à des réunions périodiques afin de faire le point sur différentes questions.
- L'Entente a permis de déterminer quels étaient les ministères et les organismes fédéraux participant à la prestation des SFE dans le cadre des Jeux et de décrire les rôles et les

responsabilités de chacun des partenaires prestataires de SFE (Patrimoine canadien, 2014c, p. 5, 11).

Une analyse des procès-verbaux des réunions qui ont été fournis aux fins du présent examen des Jeux (2013-2015) a permis de confirmer le deuxième point mentionné ci-dessus. À la suite de l'analyse des procès-verbaux, il a été possible de conclure que les représentants des ministères et des organismes fédéraux partenaires ont participé en grand nombre aux réunions du GTSFE et qu'elles ont été l'occasion de faire le point sur différentes questions. Les discussions portaient habituellement sur des mises à jour sur les mesures de suivi des réunions précédentes, des mises à jour faites par Patrimoine canadien sur les progrès réalisés relativement aux Jeux, des mises à jour sur les communications, des mises à jour sur les secteurs de service faites par les représentants des ministères et des organismes partenaires, ainsi que des mises à jour générales faites par Patrimoine canadien concernant la gouvernance horizontale fédérale liée aux Jeux. Par ailleurs, on souligne dans le document sur les leçons apprises du GTSFE que la mise sur pied du groupe de travail a permis d'échanger de l'information, de comprendre les rôles des ministères et des organismes partenaires, autant durant la période précédant les Jeux que durant ces derniers, de nouer des relations et de faciliter la résolution de problèmes. On a notamment constaté, parmi les leçons apprises, qu'il faut définir rapidement le mandat du groupe de travail ou du sous-comité (Patrimoine canadien, 2015j).

Toutefois, les responsables de la vérification de 2014 de la DPASF ont également déterminé que le CMR devait faire l'objet d'une attention particulière et qu'il faudrait mettre sur pied un processus de surveillance normalisé et uniforme pour la prestation des SFE. La vérification a permis de révéler qu'il n'existait aucun CMR pour mesurer la prestation des SFE et qu'il conviendrait que SC finalise et approuve la composante relative aux SFE du CMR[56]. Les responsables de la vérification ont également recommandé que, en plus d'appuyer la surveillance des SFE, la DPASF mette en place un processus uniformisé et cohérent pour obtenir et regrouper l'information sur les progrès des partenaires prestataires de SFE par rapport à la prestation des services attendus (Patrimoine canadien, 2014c, p. 6). Le CMR a depuis été finalisé et le SF a élaboré des gabarits aux fins de la production du RMR qui doivent être remplis ou validés par les partenaires prestataires de SFE. Les informateurs clés ont indiqué que ce processus était apprécié des partenaires prestataires de SFE, mais qu'il était un fardeau pour la DPASF.

Par ailleurs, les participants à une séance portant sur les leçons apprises de la gestion de projet interne de SC tenue en 2015 ont conclu que la gestion de projet dans le cadre des Jeux avait bien fonctionné et que les objectifs en matière de production de rapports avaient été respectés (Patrimoine canadien, 2015b). Dans le document sur les leçons apprises découlant de cette séance, on apprend que de bons outils de suivi interne ou de production de rapports ont été élaborés, mais qu'ils n'ont pas toujours été utilisés à leur plein potentiel en raison d'un manque de temps ou de ressources ou bien d'un manque de clarté des directives concernant leur utilisation.

[56] Les représentants du SF ont indiqué que ceci était dû, à tout le moins en partie, au fait que les besoins relatifs aux SFE n'avaient toujours pas tous été définis par TO2015 et le gouvernement de l'Ontario en 2014.

Les informateurs clés ont indiqué que les comités et les groupes de travail qui ont été mis sur pied ont facilité la coordination et la régularité des communications avec les partenaires prestataires de SFE, comme il est indiqué ci-dessous :

- Le GTSFE a tenu des réunions mensuelles avant les Jeux de 2015 et de manière hebdomadaire ou bimensuelle durant la période précédant les Jeux. Les informateurs clés ont indiqué que le GTSFE avait été essentiel pour veiller à la coordination efficace des ministères et des organismes prestataires de SFE, faisant remarquer que le GTSFE avait permis de s'assurer que tous les partenaires étaient au fait de leurs responsabilités et de leurs rôles respectifs ainsi que de faire des mises à jour et de produire des rapports de manière régulière sur les activités. De plus, quelques-uns des informateurs clés ont mentionné qu'un système extranet avait été mis sur pied afin de faciliter l'échange d'information entre les membres du GTSFE.
- Le Groupe de travail sur la sûreté et la sécurité (GTS) a été mis sur pied afin de clarifier les rôles et les responsabilités ainsi que de coordonner les activités des ministères et des organismes prestataires de SFE participant aux opérations visant à assurer la sûreté, la sécurité et la protection civile. En janvier 2012, une importante réunion inaugurale a été tenue au quartier général de la GRC où se sont rassemblés les membres pertinents des partenaires prestataires de SFE et du Groupe intégré de la sécurité (GIS) ainsi que les responsables de la planification de GSUO; l'événement a permis aux responsables provinciaux de fournir un aperçu de leurs attentes et besoins envers les ministères et organismes prestataires de SFE. Un examen complet des ministères et des organismes a été réalisé plus tard en juin 2012 afin de clarifier les activités attendues des SFE. Le GTS a assuré la liaison entre les prestataires des SFE et la province par l'entremise de réunions trimestrielles, puis mensuelles, ainsi que par une correspondance avec tous les membres du groupe de travail. Le GTS a également permis la tenue de réunions entre les membres du GIS et les partenaires prestataires de SFE afin de fournir une expertise en la matière à l'échelle ministérielle (p. ex. Transports Canada).
- Des réunions des membres du RFC ont été tenues tous les trimestres et comprenaient des représentants de tous les membres du GTSFE ainsi que des observateurs provenant du SF.
- Le Conseil du Réseau des champions des langues officielles a convoqué régulièrement des réunions afin de permettre aux participants de discuter des enjeux relatifs aux langues officielles et d'échanger de l'information sur les langues officielles liée aux Jeux de 2015.

Bien que quelques-uns des intervenants des SFE aient eu l'impression de ne pas comprendre pleinement leurs rôles et leurs responsabilités par rapport aux Jeux, ou qu'ils ne les avaient pas compris assez tôt dans la période précédant les Jeux, le personnel de la DPASF a indiqué que l'information avait été transmise par la DPASF aux ministères et aux organismes prestataires de SFE dès que celle-ci avait été rendue disponible par TO2015 et la province de l'Ontario.

De la même manière, tout au long du processus de planification et après la mise sur pied du GTS, l'information et les demandes de la province et du GIS ont été relayées aux ministères et aux organismes prestataires de SFE par SP et la GRC. Selon un grand nombre de personnes interrogées, les réunions périodiques du GTS permettaient de s'assurer que tous les partenaires prestataires de SFE étaient parfaitement coordonnés et disposaient des connaissances nécessaires

pour remplir leurs rôles.

En décembre 2012, même si SC et SP collaboraient, il a été déterminé qu'il existait un certain écart entre les différents partenaires chargés de l'exécution de la loi et qu'une meilleure coordination était nécessaire à l'échelle fédérale. À ce titre, la GRC a assuré un grand rôle fédéral et s'est chargée de la coordination des efforts de sécurité pour l'ensemble de la compétence fédérale, comme c'est habituellement le cas pour tous les événements majeurs sous la responsabilité du gouvernement fédéral. De plus, des représentants de la GRC ont coprésidé le GTS, le sous-comité du GTSFE ainsi que SP.

Quelques-uns des représentants des ministères et des organismes prestataires de SFE ont eu l'impression qu'il y avait certains chevauchements entre le GTS et le GTSFE; ils ont remarqué que des membres du GTS siégeaient également au GTSFE et que, en de nombreuses occasions, les mêmes questions étaient abordées par les deux groupes de travail. Selon d'autres personnes interrogées, on s'attendait à ce qu'il y ait certains chevauchements entre les deux comités puisque le GTS était un sous-comité du GTSFE; ainsi, les mêmes questions (spécialement les plus importantes) allaient forcément être traitées dans les deux groupes de travail. Par ailleurs, quelques informateurs clés ont également signalé que les membres du GTS ne comprenaient pas bien leurs rôles et responsabilités et le mandat du groupe de travail au départ, tandis que d'autres personnes interrogées avaient plutôt le sentiment que la réunion inaugurale de janvier 2012, les examens ministériels individuels subséquents réalisés en juin 2012 ainsi que les réunions trimestrielles et mensuelles organisées jusqu'à la tenue des Jeux avaient permis aux intervenants de bien comprendre leurs rôles et leurs responsabilités. Durant les réunions de juin 2012, un examen complet des rôles, des responsabilités et des coûts prévus a été réalisé pour chaque ministère ou organisme prestataire de SFE lors de réunions individuelles rassemblant les membres pertinents des ministères et des organismes ainsi que de SP et de la GRC, et surveillées par SC, pour s'assurer que les prévisions étaient en harmonie avec les demandes de GSUO et du GIS. Les personnes interrogées ont aussi expliqué qu'à chaque réunion du GTS, les demandes provinciales et les processus permettant de répondre à ces demandes étaient soulignés ainsi que les décisions prises et les discussions tenues par les ministères et les organismes pertinents à l'extérieur des réunions. Même si l'ébauche du mandat n'a jamais été approuvée officiellement, le rôle du GTS était d'informer, de tenir à jour et de coordonner les demandes du GIS et de la province (GSUO) en ce qui a trait à la sécurité et à la sûreté.

5.2.2 Contributions

Question d'évaluation Sport Canada et la DPASF ont-ils géré efficacement et avec efficience la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux de 2015; les activités de legs et les travaux de construction et de rénovation des installations ont-ils été réalisés dans le respect des exigences de l'Entente?
PRINCIPALES CONSTATATIONS Diverses mesures ont été prises pour assurer la surveillance et aider à la gestion de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux. Il s'agit notamment des exigences et des relations établies aux termes de l'Entente, des obligations en matière de finances et d'établissement de rapports dictées par les accords de contribution, de la participation de Patrimoine canadien aux deux comités de coordination de l'Entente (CC1 et CC2), de même que des divers comités mis en place pour coordonner la prestation des SFE lors des Jeux. De plus, la DPASF s'était dotée d'unités dédiées à des fonctions précises et a mis en œuvre plusieurs outils pour faciliter l'exécution des fonctions de gestion. On estime donc que les structures de gouvernance et de coordination mises en place par Patrimoine canadien – de même que celles auxquelles il a pris part – ont favorisé la gestion efficace et efficiente de la contribution du gouvernement du Canada. Sans être réellement des mesures de gestion efficiente de la contribution du gouvernement du Canada, les deux vérifications (2012 et 2014) réalisées par la DPASF sur la conformité des bénéficiaires par rapport aux accords de contributions conclus avec TO2015 ont révélé que, pendant les périodes de vérification, TO2015 a respecté ses obligations en matière d'établissement de rapports ainsi que les modalités des accords de contribution; ces vérifications ont par ailleurs révélé que les fonds octroyés ont bien servi aux fins prévues. Concernant la deuxième partie de la question : le gouvernement du Canada a investi jusqu'à 65 millions de dollars pour s'assurer que les installations désignées comme legs soient correctement entretenues et accessibles tant aux athlètes de haut niveau qu'aux athlètes locaux. De plus, un Fonds de legs a été créé pour gérer l'entretien et le fonctionnement à long terme de ces installations. Les informateurs clés n'ont pas formulé de commentaires quant à la gestion efficace et efficiente de SC et de la DPASF par rapport à la contribution du gouvernement du Canada pour les activités de legs. Certains d'entre eux ont néanmoins fait remarquer que le PSAC et le Plan du fonds de legs ont été des outils efficaces pour assurer le déroulement prévu des activités de legs.

L'accord de contribution traduit l'engagement pris par le gouvernement du Canada et TO2015 de rénover et de construire des sites d'épreuves sportives et d'autres activités à l'occasion des Jeux. Les projets d'immobilisations subséquents sont planifiés dans le plein respect des exigences des Fédérations internationales de sport, de sorte que les athlètes, les entraîneurs et les officiels disposent, au sein même de leur collectivité, de legs physiques durables pour le développement du sport de haut niveau. Tant à l'échelle nationale, provinciale et communautaire, les organismes de sport auront tous accès à ces sites après les Jeux. « Les Jeux entraîneront également un transfert de connaissances et de renseignements qui serviront à la planification de manifestations sportives futures au pays et d'activités de développement du sport, et donneront naissance à un

bassin de bénévoles qualifiés et compétents qui assureront la relève dans leur milieu sportif » (Patrimoine canadien, 2012d, p. 5). Les Jeux contribueront également, « sur la scène internationale, à améliorer et à promouvoir le sport au sein des nations panaméricaines » (Patrimoine canadien, 2012d, p. 5).

En mars 2011, TO2015 et Patrimoine canadien ont signé un accord de contribution initial prévoyant un financement de 18 millions de dollars en vue de la planification et de la conception du plan d'aménagement de sites. En juin 2012, ils ont signé un deuxième accord de contribution prévoyant un financement maximum de 368 millions de dollars pour les exercices 2012-2013 à 2015-2016 pour contribuer à la tenue des Jeux (Patrimoine canadien, 2014e). Le budget révisé pour les projets d'immobilisation s'élevait quant à lui à 377,1 millions de dollars.

Comme on l'a indiqué précédemment à la section 5.2.1, diverses mesures ont été prises pour assurer la surveillance et aider à la gestion de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux. Il s'agit notamment des exigences et des relations établies aux termes de l'Entente, des obligations en matière de finances et d'établissement de rapports dictées par les accords de contribution, de la participation de Patrimoine canadien aux deux comités (CC1 et CC2) établis pour faciliter une collaboration et une coordination efficaces des Jeux, de même que des divers comités mis en place pour coordonner la prestation des SFE lors des Jeux. Qui plus est, la DPASF s'était dotée d'unités dédiées à des fonctions précises et a mis en œuvre plusieurs outils pour faciliter l'exécution des fonctions de gestion, notamment l'unité de la coordination fédérale et des relations avec les intervenants, l'unité de gestion de projet et de l'information et l'unité des GJIM. La DPASF a également mis en œuvre plusieurs outils pour bien s'acquitter de ses fonctions de gestion, comme le PSAC, par exemple, lequel servait à surveiller le respect des exigences de l'accord de contribution de la part de TO2015.

Ces structures de gouvernance et de coordination mises en place par Patrimoine canadien pour faciliter les travaux de coordination et de surveillance peuvent être vues comme ayant contribué à la gestion efficace et efficiente de la contribution du gouvernement du Canada. Comme on le mentionne à la section 5.2.1, les informateurs clés ont indiqué que l'organisation de comités, de groupes de travail et de réunions a contribué à clarifier les rôles et les responsabilités, à fournir des données exactes aux intervenants sur les investissements et les dépenses, de même qu'à faciliter la concertation entre les partenaires pertinents, mesures qui ont toutes renforcé l'efficacité et l'efficience des travaux. Comme on l'indique en outre à la section 5.2.1, la vérification sur la DPASF quant aux Jeux réalisée en 2014 a révélé, d'une part, que Patrimoine canadien a mis en place de bonnes mesures de contrôle à l'interne pour surveiller la conformité de TO2015, et d'autre part, que GJIM de la DPASF s'acquittait de ses responsabilités de surveillance. Cette vérification a du reste révélé que près de la moitié du personnel de la DPASF n'en était pas à sa première expérience dans la tenue de grands Jeux (Patrimoine canadien, 2014c, p. 6). Il est possible de croire que les connaissances acquises par le personnel grâce à ses expériences ont également contribué à renforcer l'efficacité et l'efficience de la gestion dans le cadre des Jeux de 2015.

Les conclusions positives des deux vérifications susmentionnées sur la conformité de TO2015 témoignent de la gestion efficace et efficiente de la contribution du gouvernement du Canada par la DPASF de SC, de l'engagement de TO2015 de faire preuve de diligence raisonnable, ou

encore des deux. En effet, ces vérifications menées en 2012 et en 2014 confirment que : TO2015 a respecté ses obligations en matière d'établissement de rapports et des modalités des accords de contribution pendant les périodes de vérification; les fonds octroyés ont bien servi aux fins prévues; les dépenses de Patrimoine canadien liées au financement des projets étaient admissibles et correctement déclarées (Patrimoine canadien, 2012c, 2014d).

a) Fonds de legs sportifs Toronto 2015

Le gouvernement du Canada a investi jusqu'à 65 millions de dollars pour s'assurer que les installations désignées comme legs soient convenablement entretenues et accessibles tant aux athlètes de haut niveau qu'aux athlètes locaux. De son côté, le gouvernement de l'Ontario a offert un investissement supplémentaire de cinq millions de dollars. Le gouvernement du Canada et la TCF ont signé un accord de contribution pour investir des fonds dans trois installations désignées comme legs. Aux dires d'un informateur clé, l'accord de contribution a non seulement offert un meilleur contrôle au gouvernement du Canada, mais il avait également l'avantage unique d'établir une contribution pluriannuelle pour le financement « de réserve » de l'investissement, plutôt que d'offrir une subvention ponctuelle, plus traditionnelle, pour un fonds de dotation; cela permet ainsi de puiser dans les capitaux, et non seulement dans les intérêts. À cet égard, des représentants de SC ont expliqué que les fonds ont été transférés à la TCF, qui était responsable de la gestion de l'allocation annuelle des fonds pour les trois installations. Dans l'ensemble, le Fonds de legs a permis d'offrir un meilleur accès à des installations et des services de calibre mondial pour l'entraînement des athlètes de haut niveau et la tenue d'épreuves sportives, de même que des tarifs préférentiels garantis pour les groupes sportifs de haut niveau (Patrimoine canadien, s.d.-a, p. 7). Parmi les résultats à long terme, on compte notamment les legs physiques et durables, comme les installations sportives et modernes, ainsi que les projets de conservation des immobilisations visant à assurer le bon fonctionnement des trois installations désignées comme legs.

Le Fonds de legs sert à gérer l'entretien et le fonctionnement à long terme des installations pour une période d'au moins 20 ans, de sorte qu'elles soient accessibles pour la pratique de sports de haut niveau. La gestion des installations de legs s'aligne sur les modalités des ententes conclues, lesquelles prévoient, entre autres, un plan pour le financement des installations et pour leur accessibilité aux athlètes de haut niveau, et ce, pour toute la durée de vie du Fonds (20 ans au minimum)[57]. De plus amples détails sont présentés à la section 5.2.5. D'après un informateur clé, si la négociation des modalités des accords s'est avérée ardue, c'est principalement parce qu'il était difficile pour les propriétaires des installations de prévoir la demande de la part des différents groupes et d'estimer certains coûts découlant de l'utilisation éventuelle des installations (à titre d'exemple, l'utilisation d'un grand centre aquatique par des athlètes de haut niveau et par les citadins a une grande incidence sur les coûts à prévoir pour le chauffage de l'eau).

[57] Les ententes stipulent des dispositions particulières pour la période allant de 2014 à 2016, étant donné que la plupart des installations étaient en construction en 2014. L'année 2015 a entraîné des perturbations majeures en raison de la période d'interruption totale au cours des Jeux (les propriétaires n'ont pas accès à leurs installations pendant les Jeux). En 2016, qui devait être la première année « normale » de fonctionnement, les lacunes de certaines installations sont toujours en cours de réparation.

La plupart des intervenants questionnés ne se sont pas directement prononcés sur l'efficacité et l'efficience de SC par rapport à la gestion de la contribution du gouvernement du Canada pour les legs, mais certains d'entre eux ont fait valoir les points suivants :

- Le PSAC et le Plan du fonds de legs visaient tous deux à assurer la conformité des activités de legs des Jeux de 2015 aux modalités de l'Entente.
- Le PSAC a permis de renforcer la surveillance et le contrôle des activités de projet, principalement grâce à la tenue de réunions hebdomadaires ou bimensuelles et à la production de rapports semestriels sur la progression des projets d'immobilisation.
- Le Comité d'affectation du Fonds des legs a été mis sur pied pour examiner et proposer des affectations annuelles du Fonds des legs sportifs et pour faciliter la surveillance continue des activités du Fonds. Le mandat du Comité est décrit dans l'entente et l'approbation du plan du Fonds des legs sportifs de TO2015. Lors des entrevues, on a appris que le Comité était un groupe relativement petit regroupant les représentants des signataires de l'Entente, qui ont su bien travailler ensemble. Avant la tenue des Jeux, deux représentants du gouvernement du Canada siégeaient également au Comité. Pour une période d'au moins trois ans après les Jeux, au moins un représentant de SC restera en contact étroit avec le Comité[58].

[58] Suivant son mandat, le Comité d'affectation du Fonds des legs se compose de sept membres : deux membres choisis par chacun des bailleurs de fonds (le gouvernement du Canada et le gouvernement de l'Ontario), et un membre choisi par la Ville de Toronto, par le COC et par le CPC. La TCF participe au Comité à titre d'observatrice, et elle lui offre des services de secrétariat. Après la tenue des Jeux, un rôle sera ajouté pour permettre à SC et au ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario d'avoir voix au chapitre (sans droit de vote) au Comité.

5.2.3 Services fédéraux essentiels

Question d'évaluation
A-t-on atteint les résultats escomptés pour chaque secteur de service? Est-ce que ECCC, SP, l'ASPC, Santé Canada, la GRC, MPO, TC, le SCRS, le CIET, CIC, l'ASFC et IC se sont acquittés de leurs tâches à temps pour mener à bien les Jeux de 2015?

PRINCIPALES CONSTATATIONS
Les dernières données sur la mesure du rendement des ministères et organismes fournissant des SFE (par l'entremise du RMR) n'étaient pas encore prêtes au moment de l'examen, mais dans l'ensemble, les intervenants ont indiqué que les ministères et organismes se sont acquittés de leurs tâches à temps pour mener à bien les Jeux, et ce, dans le respect de leur budget respectif.

Lors des entrevues menées auprès des représentants des ministères et organismes fournissant des SFE, certains ont indiqué avoir eu de la difficulté à fournir les SFE conformément à leur mandat, principalement en raison des facteurs suivants :

- l'insuffisance de renseignements et de données fiables pour établir des plans et fournir des estimations de coûts exactes dans le contexte des Jeux;
- l'incompréhension des rôles et des responsabilités de certains ministères et organismes par rapport aux Jeux au tout début du processus de planification.

Les intervenants interrogés ont également soulevé des problèmes concernant les mécanismes et le matériel d'accréditation de TO2015.

Certains intervenants interrogés ont indiqué qu'au tout début des travaux de planification – c'est-à-dire au moment de définir les rôles et les responsabilités et de prévoir les budgets –, ils ne comprenaient pas tout à fait le rôle et les responsabilités que leur ministère ou organisme aurait à remplir dans le cadre des Jeux, ce qui leur a compliqué la tâche lors de l'établissement d'un budget précis. Or, au fil des travaux de planification, leurs rôles, leurs responsabilités et leurs budgets se sont clarifiés au fur et à mesure que SP et la GRC leur transmettaient les demandes de la part des autorités provinciales et du GIS. Lors des réunions du GTS, des rencontres individuelles, ainsi que hors des séances, les ministères et organismes ont pu préciser leurs rôles et leurs budgets. En juin 2012, SP et la GRC ont effectué un examen complet des rôles et des responsabilités prévus de chaque ministère et organisme fournissant des SFE, et SC s'est occupé de coordonner les prévisions en fonction des demandes réelles. Ces travaux, ponctués de réunions semestrielles puis mensuelles du GTS, se sont poursuivis jusqu'à la tenue des Jeux.

Comme on l'explique à la section 2.2 (Gouvernance), la DPASF a la responsabilité de coordonner la gestion des projets (la production de rapports, l'évaluation, la surveillance des langues officielles et la coordination des communications), ainsi que de gérer l'accord de contribution d'une valeur de 377,1 millions de dollars de concert avec TO2015 (Patrimoine canadien, 2015e, p. 1). Elle n'a toutefois pas la tâche d'évaluer les stratégies et les activités des ministères et organismes fournissant des SFE. C'est pourquoi les travaux ont principalement porté sur la réalisation des résultats escomptés plutôt que sur la manière dont les ministères et organismes s'y sont pris pour y parvenir. Les résultats présentés ci-dessous reposent sur les

données recueillies lors des entrevues menées auprès des informateurs clés et sur le document préparé par le SF sur les leçons apprises du GTSFE.

Les comptes rendus des réunions du GTSFE présentent par ailleurs divers aspects des SFE. De fait, les comptes rendus consultés dans le cadre de l'examen[59] ont fourni des renseignements sur les activités entreprises par les ministères et organismes fournissant des SFE avant la tenue des Jeux de 2015, de même que des indications sur la progression de leurs travaux de préparation en vue d'atteindre leurs résultats respectifs. Sans être des preuves tangibles de l'atteinte des résultats des ministères et organismes, les comptes rendus, les entrevues et les articles de presse permettent raisonnablement de présumer que les ministères et organismes ont bel et bien réalisé leurs objectifs.

De plus, la plupart des représentants des ministères et organismes et certains représentants de SC interrogés dans le cadre de l'examen ont confirmé que les ministères et organismes fournissant des SFE ont produit les résultats nécessaires à temps pour mener à bien les Jeux de 2015. Le document sur les leçons apprises du GTSFE indique d'ailleurs que la majorité des ministères et organismes ont été en mesure de fournir les services prévus tout en respectant leur budget. Qui plus est, les ministères confrontés à des pressions financières ont pu recevoir les fonds inutilisés d'autres ministères; Patrimoine canadien a veillé au bon déroulement du transfert des fonds (Patrimoine canadien, 2015j).

Ci-dessous se trouve une brève description des résultats atteints dans chaque secteur de services et des difficultés rencontrées lors de la prestation des SFE.

Système d'accréditation de TO2015

Les intervenants interrogés ont raconté qu'environ six semaines avant le début des Jeux, il a été constaté que le processus d'accréditation, de même que la carte d'accréditation et la pellicule de plastique, étaient tout à fait inadéquats, ce qui a causé de graves problèmes pour les partenaires fédéraux. Contre toute attente, ces derniers ont donc été contraints de prendre une lourde charge de travail pour corriger ces erreurs. C'est ainsi que le GIS, la GRC, CIC, l'ASFC et le SCRS ont dû mobiliser d'importantes ressources humaines et consacrer beaucoup de temps pour résoudre le problème.

a) Sûreté, sécurité et protection civile

Stratégies employées pour veiller au déroulement sécuritaire des Jeux

L'information entourant la sûreté et la sécurité est de nature sensible. Or, à la lumière des entrevues et des documents officiels, on constate néanmoins que les ministères et organismes ont accompli beaucoup de travail dans ce secteur. Bien que l'examen ne se penche pas sur les stratégies ni sur les processus employés, il est toutefois intéressant de noter les points suivants :

- l'embauche d'employés supplémentaires pour mener à bien les opérations et la réduction du personnel lorsque les besoins étaient plus faibles que prévu (l'utilisation de plus petits bateaux et la réduction du personnel pour les patrouilles maritimes, par exemple);

[59] Le plus récent compte rendu date du mois de mars 2015.

- l'offre de formation aux employés pour améliorer leur compréhension du processus d'accréditation; et
- la mise en commun et le partage de renseignements entre partenaires par l'entremise du GTS.

Extrants
Dans l'ensemble, les entrevues et les documents indiquent que les ministères et organismes fournissant des SFE dans les secteurs de la sûreté, de la sécurité, de la protection civile, de la sécurité frontalière et de l'appui à l'accréditation ont atteint les résultats escomptés. Voici quelques exemples de leurs extrants :

- Les extrants entourant la sécurité frontalière et l'appui à l'accréditation ont été réalisés dans les délais prévus, c'est-à-dire :
  - traiter et faciliter l'entrée des personnes accréditées;
  - autoriser l'entrée de l'équipement sportif, des armes à feu, des instruments médicaux et des médicaments;
  - offrir de la formation sur l'accréditation en collaboration avec les partenaires pour la sécurité; et
  - offrir des services de traitement accélérés à l'arrivée des dignitaires et des personnalités très importantes.
- Les extrants entourant la sécurité ont été réalisés, notamment :
  - fournir des SFE complets, des outils technologiques et de l'expertise au GIS de la PPO et à tous les partenaires qui ont la responsabilité de faire appliquer les lois;
  - fournir des outils technologiques et l'expertise en matière d'accréditation par l'entremise de la GRC et des partenaires de SFE de l'ASFC, de CIC et du SCRS pour traiter l'accréditation et l'habilitation de sécurité de toute la famille des Jeux (120 000 personnes), afin d'assurer le déroulement sécuritaire des Jeux;
  - offrir des services de prévision météorologique par l'entremise d'ECCC à l'intention du Centre de commandement unifié du GIS pendant les activités des Jeux;
  - offrir un soutien 24 heures sur 24 au groupe mixte du renseignement de la PPO;
  - offrir du personnel de soutien supplémentaire au besoin;
  - fournir l'équipement et les bateaux requis pour assurer la sécurité maritime; et
  - effectuer des contrôles de sécurité dans les aéroports.

Dans l'ensemble, les données obtenues portent à croire que les Jeux se sont déroulés en toute sécurité, et les organismes d'application de la loi continuent d'améliorer leur plan de préparation en vue des prochains grands événements dans la foulée des constatations tirées du compte rendu après action produit à l'interne.

Les données recueillies démontrent par ailleurs que certains ministères ont été appelés à adapter la portée des services offerts pour y ajouter des activités non financées au départ, car TO2015 n'a pris conscience des compléments de services nécessaires pour les Jeux que vers la fin du processus de planification. En conséquence, certains ministères et organismes, dont

la GRC, TC, ECCC et Services partagés Canada, ont dû offrir des services supplémentaires qui n'étaient pas prévus au départ. À titre d'exemple, ECCC a été appelé à fournir des services au Centre de commandement unifié. Encore une fois, il est important de souligner que le rôle du gouvernement du Canada était d'appuyer les plans de services préparés par les autorités provinciales et la TO2015. Les autorités provinciales devaient donc formuler leurs demandes de services en fonction de leur propre planification. Ci-dessous se trouve une brève description des services supplémentaires fournis par chaque ministère (Patrimoine canadien, 2015j).

Services partagés Canada

- SPC a fourni un service des TI d'urgence pendant les Jeux pour le compte du gouvernement du Canada en raison de nouveaux logiciels déployés en juillet 2015.

Transports Canada

- Voici quelques-uns des services supplémentaires offerts par TC : l'offre d'une expertise pour la conception des exercices afin d'aider la province avec les essais de transport et le programme de préparation des Jeux; la planification du relais de la flamme et de l'immatriculation des véhicules; l'augmentation des activités de surveillance dans les secteurs de la sécurité maritime et de la sûreté du transport terrestre et intermodal, ce qui a entraîné une hausse non prévue des heures supplémentaires et des frais de déplacement.

Gendarmerie royale du Canada

À titre de responsable de la sécurité lors de la tenue de grands événements au Canada, la GRC reçoit un financement direct de la part du gouvernement fédéral. Or, puisque c'était la PPO qui était à la tête de la sécurité des Jeux panaméricains, la GRC n'avait pas prévu de ressources à cette fin ni demandé de financement pour certains des postes qui ont dû être créés. Au début des travaux de planification, on a constaté d'importantes lacunes dans la planification des mesures de sécurité, de même que l'absence d'un rôle de liaison entre les autorités provinciales et fédérales, un rôle normalement rempli par la GRC. Cette dernière a donc cherché à obtenir des fonds supplémentaires pour combler ces lacunes.

À l'origine, la GRC a reçu un financement pour fournir les services d'un coordonnateur fédéral des dossiers et une expertise technique sur le Système de gestion des accréditations de sécurité (SGAS). Elle a par la suite reçu un montant supplémentaire de 813 000 dollars, remis en tranches égales sur une période de trois ans (environ 271 000 dollars par année), de la part de CIC et de TC, auxquels le gouvernement a donné son aval.

Voici un aperçu d'ensemble des extrants offerts par la GRC :

- Coordonnateur fédéral des dossiers (financement initial) : Le coordonnateur fédéral des dossiers avait pour tâche de surveiller la conception et la mise en œuvre de la planification opérationnelle des événements majeurs, de se trouver sur le terrain pendant les opérations et d'appuyer le rôle du coordonnateur fédéral de la sécurité – chef divisionnaire des opérations une fois ces fonctions en place.
- Spécialiste technique du Système de gestion des accréditations de sécurité de la GRC (financement initial) : Ce rôle avait pour but de faciliter l'utilisation du SGAS pour permettre aux membres de la GRC et aux partenaires fédéraux d'effectuer toutes les

vérifications des antécédents dans le cadre des travaux d'accréditation afin de garantir la sécurité des Jeux.

- Coordonnateur fédéral de la sécurité – chef divisionnaire des opérations (financement supplémentaire) : Au départ, aucun coordonnateur fédéral de la sécurité – chef divisionnaire des opérations (CFS-CDO) n'avait été affecté aux Jeux par la Police de protection de l'administration centrale la GRC, étant donné que la PPO était l'organisation responsable de la sécurité. Cela a changé lorsqu'on a constaté un besoin, non seulement pour la fonction de CFS, mais aussi pour la fonction de CDO de la GRC. Par conséquent, ces deux fonctions ont été combinées pour former ce rôle.
- Expert des activités d'accréditation (financement supplémentaire) : Le CFS-CDO de la GRC a également déterminé le besoin de recourir à une plus grande expertise en matière d'accréditations. Par conséquent, un poste d'expert des activités d'accréditation a été créé pour offrir une expertise en la matière et pour participer à des réunions trimestrielles au sujet des accréditations. Le poste a ensuite été détaché à temps plein au GIS de la PPO afin de diriger l'Équipe de triage et de vérification en matière d'accréditation des Jeux panaméricains et parapanaméricains du GIS.
- Membres de la GRC (PE conclu avec la PPO, recouvrement complet des coûts) : La GRC a mobilisé 18 de ses membres pour former l'Équipe de triage et de vérification en matière d'accréditation du GIS, sous la direction de l'expert des activités d'accréditation.
- Évaluation de la menace de la GRC (financement supplémentaire) : Étant donné que la GRC a été appelée à jouer un rôle plus important, elle a dû procéder à une évaluation des menaces, laquelle a nécessité un financement supplémentaire de 125 000 dollars (transfert du MPO) au cours de l'exercice 2014-2015.
- Système de gestion des événements (SGE) de la GRC (PE conclu avec la PPO, recouvrement complet des coûts) : La GRC a mis le SGE, de même qu'un administrateur de l'information, à la disposition de la PPO, afin de permettre à tous les organismes d'application de la loi partenaires du GIS d'utiliser le SGE pour faire le suivi de tous les incidents en lien avec la sécurité sur les sites des Jeux et auprès de diverses autorités.
- Ressources pour la planification de grands événements : La GRC a mis son expertise en planification de grands événements – de même que les plans opérationnels des sites et les plans d'acquisition de services de sécurité privés qu'elle a élaborés dans le cadre des Jeux olympiques de 2010 à Vancouver et des sommets du G8 et du G20 – à la disposition de la PPO pour aider cette dernière à bien diriger les opérations de sécurité entourant les Jeux panaméricains. Ce soutien de la GRC a permis à la PPO de réaliser d'importantes économies.
- Système périmétrique de détection des intrusions (PE prévoyant un recouvrement complet des coûts) : La GRC a offert son Système périmétrique de détection des intrusions à ses partenaires du GIS pour la surveillance du village des athlètes et du site de tir.
- Compte rendu après action (financement supplémentaire) : La GRC a relevé la nécessité de produire un compte rendu après action détaillé, comme elle a l'habitude de le faire à la suite de grands événements, d'autant plus que ce compte rendu serait également utile

pour tous les intervenants du secteur de la sécurité. Ces travaux ont nécessité un investissement supplémentaire de 300 000 dollars (ces fonds provenaient également du MPO).

b) Prévisions météorologiques et évaluations environnementales

Les intervenants interrogés ont indiqué que les travaux entourant les prévisions météorologiques ont été réalisés en temps voulu et sans problème particulier. ECCC était prêt à offrir des conseils et du soutien aux autorités responsables des évaluations environnementales dans le cadre des Jeux de 2015, mais ses services ne se sont pas avérés nécessaires. L'équipement et les instruments d'ECCC n'ont été installés que temporairement sur le terrain, et ils ne se trouvaient pas sur des terres fédérales. Les évaluations environnementales des autorités fédérales n'étaient d'ailleurs pas prévues dans la conception des infrastructures des Jeux, car celles-ci n'étaient pas non plus construites sur des terres fédérales. Les évaluations environnementales devaient donc être effectuées par les autorités provinciales. Or, d'après le document sur les leçons apprises du GTSFE, ECCC a offert plus de services météorologiques que prévu. En effet, le Ministère n'avait pas prévu sa participation obligatoire au Centre de commandement unifié. C'est ce qui explique pourquoi les dépenses d'ECCC ont dépassé son budget initial. ECCC a néanmoins fourni des ressources ministérielles supplémentaires pour accroître ses services afin de répondre aux exigences imprévues. Ces ressources ont été mises à profit afin de laisser en héritage des améliorations aux services de prévisions météorologiques en général. La prestation de ces services supplémentaires n'a pas entraîné la réduction des services d'ECCC prévus à l'origine.

c) Difficultés découlant de la prestation des SFE

Certains ministères et organismes se sont heurtés à des difficultés par rapport à la prestation de leurs SFE, tant à l'étape de la planification que pendant la tenue des Jeux. Lors des entrevues, les intervenants ont soulevé un certain nombre de problèmes, notamment :

- **L'insuffisance de renseignements et de données fiables pour établir des plans et fournir des estimations de coûts exactes dans le contexte des Jeux**. Il y a eu un manque de données sur le marché des États-Unis et sur la vente de billets par zone géographique, données nécessaires pour prévoir le nombre de visiteurs étrangers et le volume du trafic à la frontière et dans les aéroports. De plus, les données sur les horaires des vols n'ont pu être obtenues qu'un an avant les Jeux, moment auquel leurs budgets étaient déjà établis. À cela s'est ajouté le retard de l'évaluation de la menace générale pour les Jeux, ce qui a retardé la publication du plan de sécurité à l'avenant, en plus de nuire sérieusement à la capacité des ministères et organismes de fournir des estimations de coûts précises sur les activités de sûreté et de sécurité.
- **L'incompréhension des rôles et des responsabilités des nombreux intervenants**. En raison du grand nombre de ministères et organismes à avoir pris part à la planification et à la prestation des Jeux, quelques informateurs clés ont révélé avoir eu de la difficulté à bien comprendre les rôles et les responsabilités de chacun.
- **Les problèmes entourant les mécanismes et le matériel d'accréditation**. La mise à l'essai du système d'accréditation, qui devait avoir lieu en juillet et en août 2014, a dû être reportée à décembre 2014 et à janvier 2015, ce qui a causé des interférences avec le traitement réel

des demandes. Cette situation a causé des retards dans la planification, des problèmes de qualité des données, une perte d'efficacité dans le traitement des demandes, de même que des heures supplémentaires imprévues pour le personnel de certains ministères et organismes. De plus, un examen et une inspection du groupe de travail des Jeux panaméricains et parapanaméricains ont en outre révélé que les caractéristiques de sécurité des cartes et du matériel d'accréditation ne respectaient pas les exigences du gouvernement du Canada. Sur ce point, les intervenants interrogés ont expliqué que ce problème a résulté d'une décision prise par TO2015 en vue de réduire les coûts et que les partenaires fédéraux n'ont pas eu vent du problème avant que TO2015 ne prenne sa décision. C'est sans doute ce manque de communication qui a causé l'incompréhension des exigences relatives à l'accréditation chez le personnel de TO2015. À cet égard, on peut lire dans le document sur les leçons apprises que TO2015 a pris trop de mesures de réduction des coûts (Patrimoine canadien, 2015j).

Les ministères et organismes fournissant des SFE se sont en outre inquiétés de l'inexpérience de certains des employés de TO2015 et des représentants provinciaux, car ils ne comprenaient pas entièrement les services fédéraux requis pour les Jeux. Les fournisseurs de SFE ont donc dû également fournir de l'encadrement. À cet égard, de nombreux représentants des ministères fournissant des SFE ont ajouté qu'ils ont dû non seulement adopter une position plus ferme à l'endroit de la société hôte, mais également communiquer clairement les obligations, compte tenu du fait que, par exemple, les exigences de sécurité du processus d'accréditation sont non négociables (Patrimoine canadien, 2015j).

d) Mesure de l'atteinte des résultats

Comme on l'indique à la section 5.2.1, la vérification de la DPASF menée en juillet 2014 a révélé des lacunes dans la mesure des objectifs et des résultats définis pour la prestation des SFE (Patrimoine canadien, 2014c, p. 5). Pour corriger la situation, les autorités ont mis au point un CMR pour encadrer les SFE pour les Jeux de 2015; le CMR a été approuvé en novembre 2014 (TO2015, 2014b).

De nombreux ministères fournissant des SFE préparent des rapports après action et des rapports sur les leçons retenus pour assurer le transfert des connaissances au sein de leurs groupes (Patrimoine canadien, 2015j). Il convient de noter que le présent examen ne tient pas compte de ces rapports, car ces derniers s'inscrivent hors de la portée de l'examen. Ils feront néanmoins partie du processus d'examen interne de chacun des ministères et organismes ayant fourni des SFE.

Question d'évaluation Y a-t-il des ressources d'ordre financier ou opérationnel provenant de partenaires fédéraux qui n'ont pas été utilisées?
PRINCIPALES CONSTATATIONS Les informateurs clés ont exprimé des opinions mitigées quant à la présence d'écarts entre les ressources financières et opérationnelles prévues et celles utilisées provenant des partenaires fédéraux. S'il existe un écart entre les coûts prévus et les coûts réels, celui-ci découle de la modification ou de la baisse des exigences liées aux services prévus.

L'examen a démontré que les informateurs clés avaient des opinions partagées en ce qui a trait aux écarts entre ressources financières et opérationnelles prévues et celles utilisées de la part des partenaires fédéraux. De fait, beaucoup ont informé la présence d'écarts d'ordre financier ou opérationnel, tandis que d'autres ont, au contraire, confirmé qu'il y a eu des écarts. Dans certains cas, les informateurs clés ont rapporté que l'intensité des opérations au sein de leur ministère ou organisme respectif s'était avérée moindre que prévu, ce qui a donné lieu à un écart entre les coûts prévus et les coûts réels. Sur ce point, quelques informateurs clés ont précisé que leur ministère ou organisme avait été en mesure de rediriger les fonds à l'interne pour financer la prestation des services supplémentaires.

Le document sur les leçons apprises du GTSFE confirme la présence d'écarts entre les coûts prévus et les coûts réels. On a par ailleurs constaté dans le cadre du présent examen que les trois ministères et organismes suivants ont rapporté ne pas avoir fourni les services prévus en raison des changements des besoins de TO2015 en matière de SFE (Patrimoine canadien, 2015j) :

- *TC* n'a pas fourni tous les services prévus, car certains de ces services se sont avérés inutiles. À titre d'exemple, TC avait prévu des modifications éventuelles des règlements, mais ni les autorités provinciales ni les organismes d'application de la loi n'ont demandé ces services.
- *L'ASPC* n'a pas eu besoin de mobiliser du personnel médical en raison de la réorganisation des pratiques opérationnelles de l'Agence. Cette fonction est maintenant coordonnée par l'entremise du Cadre de travail opérationnel pour les demandes d'aide mutuelle, pour lequel l'Agence offre un soutien à la coordination, mais aucun soutien financier.
- Le *MPO* et la *GCC* avaient prévu des fonds pour la prestation de services relatifs à la sécurité et à la sûreté maritime pendant les Jeux; cependant, ces services n'ont pas été nécessaires. Le GIS de l'Ontario avait prévu un niveau de risque faible pour la gestion des urgences en vue des Jeux, et il a indiqué que les besoins en matière de services de sécurité maritime de la part des autorités fédérales se sont avérés moindres que prévu à l'origine. De plus, des représentants du MPO ont expliqué qu'en raison des besoins modérés de services de sécurité sur les eaux qui avaient été prévus pour les Jeux, la GCC a réduit la portée de ses plans opérationnels pour se concentrer essentiellement sur son mandat de sécurité maritime (c.-à-d. la recherche et sauvetage, la gestion du trafic et la pollution marine). C'est ainsi que, par rapport au budget initial, les coûts réels des services fournis par la GCC lors des Jeux se

sont élevés à un total de 1 322 923 dollars (soit 773 000 dollars en 2014-2015 et 550 000 dollars en 2015-2016)[60].

5.2.4 Réalisation des résultats immédiats

Question d'évaluation A-t-on réalisé les objectifs immédiats?
PRINCIPALES CONSTATATIONS Le Fonds de legs sportifs a été mis en place pour appuyer la prestation des programmes et l'entretien des installations pendant au moins 20 ans. Les travaux de construction et de rénovation des installations sportives ont respecté les échéanciers; au moment de l'examen, il n'était toutefois pas encore possible de déterminer si les travaux ont respecté les limites du budget. Somme toute, on constate que le gouvernement fédéral s'est acquitté de toutes ses obligations aux termes de l'Entente, soit l'encadrement des projets d'immobilisation et la prestation des SFE – les engagements financiers les plus élevés –, ainsi que la coordination au niveau fédéral, laquelle n'était liée à aucun engagement financier direct).

Les résultats immédiats se déclinent en trois volets abordés dans les sous-questions ci-dessous.

Question d'évaluation Le Fonds de legs sportifs Toronto 2015 est-il en place pour appuyer la prestation des programmes et l'entretien des installations?
PRINCIPALES CONSTATATIONS Comme mentionné à la section 5.2. (les résultats escomptés par secteur de service), le Fonds de legs a été mis en place pour gérer les opérations et l'entretien des trois installations désignées comme legs pendant une période minimale de 20 ans, de même que leur accessibilité pour la pratique de sports de haut niveau. La gestion de ces installations s'articule autour de modalités qui incluent un plan pour le financement et l'accessibilité des installations pour la pratique de sports de haut niveau pour 2014, 2015 et 2016. La section 5.2.5 – Atteinte des résultats intermédiaires renferme de plus amples détails sur les conditions d'accès à chaque installation et sur les épreuves préparatoires avant les Jeux.

Aux dires des experts interrogés dans le cadre du présent examen, l'approche adoptée par rapport aux legs (dans le cadre du Fonds de legs) pour les Jeux de 2015 repose en effet sur les leçons apprises antérieurement lors des Jeux de Vancouver et de ceux de Calgary, d'autant plus que ceux-ci figurent parmi les meilleurs modèles de gestion de legs olympiques. Les experts espèrent que le modèle de financement et de gestion des legs s'adapte en fonction des aspects novateurs suivants qui ont vu le jour dans le contexte des Jeux de 2015 :

[60] Comme en a convenu Patrimoine canadien, la GCC a également transféré un montant excédentaire de 1 335 000 dollars à ECCC et à la GRC dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses (C) de 2015-2016. Le MPO aura donc un solde de 1 108 802 dollars inutilisés pour l'exercice 2015-2016 qu'il pourra réinjecter dans son cadre financier.

- TO2015 a mis en place le Plan du fonds de legs sportifs et les ententes d'approbation pour assurer la bonne gestion du Fonds de legs, et pour ce faire, la TCF a été choisie pour gérer le Fonds.
- Le Fonds de legs a une espérance de vie d'au moins 20 ans.
- Le Comité d'affectation du Fonds de legs exercera une surveillance du Fonds de legs.

Question d'évaluation Les travaux de construction et de rénovation des installations sportives ont-ils respecté les échéanciers et le budget?
Bien qu'au moment du présent examen, il n'était pas encore possible de commenter le respect du budget établi en fonction des contributions projetées au 31 mars 2015, on peut néanmoins confirmer que les travaux de construction et de rénovation des installations sportives ont été réalisés à temps pour la tenue des Jeux. En raison du moment de l'examen, les évaluateurs n'ont pas eu accès aux données sur l'exercice 2015-2016 ni sur le total des dépenses pour chaque installation. À cet égard, les entrevues ont révélé qu'en mars 2015, les dépenses en immobilisation n'étaient pas encore complètement comptabilisées, car on prévoyait des travaux de rénovation pour rénover ou adapter jusqu'à 18 installations pour leur utilisation après les Jeux. Le rapport sur les projets d'immobilisations du dernier trimestre de l'exercice 2014-2015 fait état de certains retards dans les travaux de construction et de rénovation, car les intempéries hivernales ont freiné les travaux de construction de plusieurs projets (TO2015, 2015c). Sur ce point, les intervenants interrogés ont indiqué que ces retards avaient été accentués par le fait que les projets d'immobilisation étaient liés à de gros marchés uniques : confrontés à des sanctions et à des retards de part et d'autre, les entrepreneurs ont dû accorder la priorité à certaines installations plutôt qu'à d'autres. Malgré tout, tous les sites ont été prêts à temps pour la tenue des Jeux. La section 5.2.5 – Atteinte des résultats intermédiaires présente des détails précis sur les sites en tant que tels, sur la certification des installations et sur les ententes conclues.

Question d'évaluation
Les ministères et organismes fédéraux ont-ils respecté leurs obligations en vertu de l'Entente?

PRINCIPALES CONSTATATIONS
Le gouvernement fédéral s'est acquitté de ses obligations en vertu de l'Entente; celles-ci se déclinaient en trois volets, soit l'offre de deux engagements financiers d'envergure (la contribution aux projets d'immobilisation – dont les installations désignées comme legs et le Fonds de legs – et la prestation de SFE lors des Jeux) et l'offre d'une coordination au niveau fédéral.

- Comme on l'indique précédemment (section 5.2.4), le gouvernement fédéral a entièrement apporté sa contribution aux projets d'immobilisation.
- De plus, comme on l'explique à la section 5.2.3 (résultats escomptés par secteur de service), les ministères et organismes ont réussi à fournir tous les services prévus, et ce, dans le respect du budget projeté pour la plupart. Il est aussi à noter que certains ministères ont dû modifier la portée de leurs services pour y ajouter des activités non prévues et non financées à l'origine. Le SF a mis en place des mécanismes pour faciliter le transfert de fonds inutilisés de certains ministères et organismes à ceux forcés de jongler avec des contraintes budgétaires.

5.2.5 Atteinte des résultats intermédiaires

Question d'évaluation
Les résultats intermédiaires ont-ils été atteints? a) La tenue des Jeux de 2015 a-t-elle apporté des possibilités d'excellence sportive et de développement du sport pour les athlètes, les entraîneurs et les officiels? b) Dans quelle mesure l'ajout d'un financement supplémentaire a-t-il permis d'améliorer les performances des athlètes d'Équipe Canada?

PRINCIPALES CONSTATATIONS
En réponse à la question A.1, la tenue des Jeux de 2015 a bel et bien apporté des possibilités d'excellence sportive et de développement du sport pour les athlètes, les entraîneurs et les officiels. En effet, la contribution du gouvernement fédéral a appuyé la construction de dix nouveaux sites d'épreuves sportives, de même que la rénovation et la modernisation de 17 sites existants, si bien que la quasi-totalité satisfait à présent aux normes et aux exigences de la fédération internationale.

Les intervenants s'accordent également pour dire que la tenue des Jeux a donné l'occasion générale aux athlètes, aux entraîneurs et aux officiels du Canada de participer à des épreuves sportives de haut niveau. Même si la participation des athlètes autochtones de haut niveau ne s'inscrivait pas dans les objectifs de la tenue des Jeux, il n'est pas sans intérêt de noter que, d'après les enquêtes menées par la DSE, près de la moitié des ONS ont indiqué que les Jeux n'ont offert des occasions aux Autochtones que dans une faible ou une certaine mesure[61].

D'après les horaires et les tarifs établis pour l'accès aux trois installations désignées comme

[61] L'évaluation groupée des programmes de SC contient une analyse plus détaillée des problèmes liés au parcours de développement sportif chez les Autochtones.

legs, celles-ci seront mises à la disposition des athlètes de haut niveau admissibles entre 35 % et 44 % de leurs heures d'ouverture. La réduction des tarifs varie entre 11,86 dollars l'heure au CSPT et 125 dollars l'heure au Centre national de cyclisme de Mattamy.

Qui plus est, les ONS occuperont une place dans chacun des trois sites, et l'ICSO dans deux des trois sites; ils signeront pour ce faire des baux de location pour des espaces de bureau ou d'entraînement, selon le cas.

Afin de déterminer si les Jeux ont apporté des possibilités d'excellence sportive et de développement du sport pour les athlètes, les entraîneurs et les officiels, les évaluateurs ont eu recours aux indicateurs présentés ci-dessous, lesquels proviennent du cadre d'examen :

- le nombre d'installations nouvellement construites ou rénovées en vue des Jeux, de même que la nature des installations;
- les activités réalisées sur chaque site avant la tenue des Jeux; et
- l'accessibilité projetée des installations désignées comme legs aux entraîneurs et aux athlètes de haut niveau, y compris les plages horaires qui leur sont réservées et les tarifs préférentiels qui leur sont offerts.

Étant donné que les commentaires des intervenants interrogés avaient une portée plus générale sur ce point, la présente section se conclut par une analyse des opinions exprimées par les intervenants quant à l'apport de possibilités d'excellence sportive et de développement du sport pour les athlètes, les entraîneurs et les officiels grâce aux Jeux.

a) Installations nouvellement construites et rénovées en vue des Jeux de 2015

Les Jeux ont apporté des possibilités d'excellence sportive et de développement du sport pour les entraîneurs et les athlètes canadiens, car ils leur ont donné accès à des installations de haut calibre. Plus précisément, le gouvernement du Canada a octroyé un financement de 377,1 millions de dollars pour la rénovation et la construction de sites d'épreuves sportives et d'autres activités pour les Jeux de 2015, ce qui représente un peu plus de la moitié du montant total de 721,1 millions prévus pour les dépenses en immobilisations. Dans leur entente multipartite, le gouvernement du Canada et les autres parties prenantes prévoyaient la participation de 500 athlètes canadiens sans handicap et de 150 athlètes canadiens ayant un handicap aux épreuves sportives dans le cadre des Jeux, de même que les avantages de la présence d'installations nouvelles et rénovées dans la grande région du Golden Horseshoe en Ontario.

Comme l'illustre le Tableau A5 ci-dessous, la contribution du gouvernement fédéral a appuyé la construction de 10 nouveaux sites d'épreuves sportives, de même que la rénovation et la modernisation de 17 sites existants, pour un total de 27 projets.

Tableau A5 : Nouvelles constructions et rénovations en vue des Jeux de 2015, y compris les coûts projetés des projets d'immobilisation en date du 31 mars 2015

Sites	Coûts prévus en date du 31 janvier 2016	Contribution fédérale (montant maximal)
Nouvelle construction		
CSPT	205 123 855 $	114 869 359 $
Terrain Tim Hortons[62]	145 667 589 $	69 085 850 $
Centre panaméricain de Markham[63]	78 518 000 $	31 924 800 $
Centre national de cyclisme de Mattamy	56 000 000 $	38 400 000 $
Stade des York Lions	45 450 000 $	25 452 000 $
Terrain de hockey sur gazon de l'Université de Toronto[64]	9 545 000 $	5 345 200 $
Centre de tir panaméricain du Toronto Internal Trap & Skeet Club	6 202 630 $	6 202 630 $
Centennial Park[65]	3 965 223 $	2 220 525 $
Terrain de soccer à Burlington	2 000 000 $	1 120 000 $
Centre de tennis de l'Université de Toronto à Scarborough[66]	1 300 000 $	728 000 $
Totaux	**553 772 297** $	**295 348 364** $
Travaux de rénovation et de modernisation		
Olympium d'Etobicoke	20 000 000 $	11 200 000 $
Parc équestre de Caledon[67]	11 712 500 $	6 559 000 $
Centre international d'eau calme de Welland[68]	10 000 000 $	5 600 000 $
Complexe récréatif d'Audley[69]	9 000 000 $	5 040 000 $
Remplacements des pistes (Birchmount, Centennial Park et Centre d'athlétisme de Toronto)	6 301 318 $	3 528 738 $
Pistes cyclables sur la chaussée	5 536 720 $	3 100 563 $
Chenal Ouest[70]	5 500 000 $	3 080 000 $
Centre d'entraînement en athlétisme de l'Université York	5 000 000 $	5 000 000 $
Acquisition de surfaces de terrain (Direct Energy Centre[71])*	2 400 620 $	2 400 620 $
Nathan Phillips Square	4 146 400 $	2 321 984 $
Ferme Will O'Wind[72]	500 000 $	500 000 $
Royal Canadian Henley[73]	829 280 $	464 397 $
Fletcher's Fields	721 232 $	403 890 $
Réserve d'eau vive de Minden	625 000 $	350 000 $
Sports à roulettes	209 808 $	209 808 $
Totaux	**82 482 878** $	**49 759 000** $

[62] Désigné sous le nom de Stade de soccer panaméricain de Hamilton CIBC dans le contexte des Jeux
[63] Désigné sous le nom de Centre panaméricain/parapanaméricain de Atos Markham dans le contexte des Jeux
[64] Désigné sous le nom de Terrains panaméricains/parapanaméricains dans le contexte des Jeux
[65] Désigné sous le nom de Centre de BMX panaméricain de Centennial Park dans le contexte des Jeux
[66] Désigné sous le nom de Centre de tennis de l'Université de Toronto à Scarborough dans le contexte des Jeux
[67] Désigné sous le nom de Parc équestre panaméricain de Caledon OLG dans le contexte des Jeux
[68] Désigné sous le nom de Centre d'eau calme panaméricain de Welland dans le contexte des Jeux
[69] Désigné sous le nom de Centre de baseball et de softball panaméricain d'Ajax Le Choix du Président dans le contexte des Jeux
[70] Désigné sous le nom de Chenal Ouest de la Place de l'Ontario dans le contexte des Jeux
[71] Désigné sous le nom de Centre des expositions dans le contexte des Jeux
[72] Désigné sous le nom de Centre de cross-country panaméricain dans le contexte des Jeux
[73] Désigné sous le nom de Parcours d'aviron Royal Canadian Henley dans le contexte des Jeux

Autre		
Autres coûts (dont l'équipement de sport et les coûts de recouvrement, entre autres)	26 390 922 $	26 390 922 $
Coûts d'immobilisation non affectés	58 461 526 $	5 601 715 $
Total général	**721 107 623** $	**377 100 001** $
*Remarque : Ces coûts comprennent l'acquisition de courts de basketball, de squash et racquetball pour le Centre des expositions. Source : (Patrimoine canadien, 2015l).		

Comme l'illustre le Tableau A6 à la page suivante, les rapports d'activités indiquent que les installations de 22 sites ont été construites de manière à satisfaire aux normes et aux exigences de la fédération internationale; les rapports d'activités sur les cinq autres sites ne précisent pas si les installations répondent aux normes et aux exigences de la fédération internationale ni si elles ont reçu une quelconque certification.

Tableau A6 : Installations répondant aux normes de la fédération internationale	
Sites	**Normes de la fédération internationale**
Nouvelle construction	
CSPT	Ce site est équipé de deux piscines de calibre international (50 mètres et 10 couloirs), y compris les cloisons.
Terrain Tim Hortons	Ce terrain est équipé d'une pelouse artificielle munie de mécanismes de drainage souterrain qui répondent aux normes de la Fédération internationale de football (FIFA) et de la Ligue canadienne de football pour les tournois de calibre international, ainsi qu'aux normes du Programme Qualité de la FIFA pour la certification FIFA 2 étoiles.
Centre panaméricain de Markham	Le dernier rapport d'activité ne précise pas l'obtention d'une quelconque certification.
Centre national de cyclisme de Mattamy	Ce site est doté d'une piste de bois intérieure de catégorie 1 d'une longueur de 250 mètres qui répond à l'ensemble des normes et des exigences de l'Union Cycliste Internationale (UCI).
Stade des York Lions	Ce site est équipé d'installations d'athlétisme de catégorie 1 certifiées par l'Association internationale des Fédérations d'athlétisme, dont une piste ovale de 400 mètres dotée d'un terrain intérieur pour les disciplines de lancers et de sauts.
Terrain de hockey sur gazon de l'Université de Toronto	Ce site est équipé de deux terrains extérieurs qui répondent aux normes de la Fédération Internationale de Hockey sur gazon pour les terrains de hockey sur gazon.
Centre de tir panaméricain du Toronto Internal Trap & Skeet Club	Les champs de tir répondent aux exigences de l'International Sport Shooting Federation.
Centennial Park	Ce site est doté d'un parcours de BMX conçu et construit selon les normes internationales de certification de l'UCI.
Terrain de soccer à Burlington	Ce site est doté de trois terrains de soccer en pelouse artificielle ayant tous les trois reçu la certification de catégorie 1 de la FIFA.
Centre de tennis de l'Université de Toronto à Scarborough	Ce site comprend huit courts de tennis construits selon les règles de la Fédération internationale de tennis.
Travaux de rénovation et de modernisation	
Olympium d'Etobicoke	Ce site est équipé d'une piscine de dimensions olympiques rénovée pour satisfaire aux exigences de la Fédération internationale de natation.
Parc équestre de Caledon	Ce site est équipé d'un parcours d'obstacles de type Grand Prix qui répond aux normes de la Fédération équestre internationale.
Centre international d'eau calme de Welland	Les rénovations entreprises satisfont à l'ensemble des normes de la Fédération internationale de canoë.
Complexe récréatif d'Audley	Ce site est doté de deux terrains de baseball pour les épreuves qui respectent les normes de la Fédération internationale de baseball et des Ligues majeures, ainsi que de deux terrains de softball qui répondent à l'ensemble des normes internationales dictées par la Fédération internationale de softball.
Remplacements des pistes (Birchmount, Centennial Park et Centre d'athlétisme de Toronto)	Les trois sites sont dotés d'une piste ovale extérieure de 400 mètres, et le Centre d'athlétisme de Toronto est également équipé d'une piste ovale intérieure de 200 mètres. Le dernier rapport d'activité ne précise pas l'obtention d'une certification de l'Association internationale des Fédérations d'athlétisme.
Pistes cyclables sur la chaussée	Le parcours satisfait à toutes les normes et exigences de la fédération internationale et de l'UCI.
Chenal Ouest	Le dernier rapport d'activité ne précise pas l'obtention d'une quelconque certification.
Centre d'entraînement en athlétisme de l'Université York	Le dernier rapport d'activité ne précise pas l'obtention d'une quelconque certification.
Acquisition de surfaces de terrain (Direct Energy Centre*	Deux terrains de basketball modulaires en bois répondant au niveau 1 de la Fédération internationale de basketball ont été achetés puis installés. Les derniers rapports d'activité ne précisent pas si les terrains de squash et de racquetball ont reçu une certification de la fédération internationale.
Nathan Phillips Square	S.O. – Il s'agissait du principal site des festivités pour les Jeux de 2015.

Ferme Will O'Wind	Le parcours rénové répond aux exigences de niveau 2 du *Concours Complet International* (renseignement confirmé par Canada Hippique).
Royal Canadian Henley	Ce site est doté d'un bassin d'aviron rénové qui répond aux normes internationales de catégorie A de la Fédération Internationale des Sociétés d'Aviron.
Fletcher's Fields	Ce site satisfait aux normes et aux exigences de World Rugby.
Réserve d'eau vive de Minden	Ce site est doté d'un nouveau système de portes rétractables qui répond aux normes de la fédération internationale. Le Parson Centre s'est vu équiper d'un nouvel élévateur pour répondre aux normes d'accessibilité du Comité international paralympique.
Sports à roulettes (Centre sportif panaméricain de l'Université de Toronto)	La piste de course asphaltée répond à toutes les normes de la fédération internationale.
*Remarque : Ces coûts comprennent l'acquisition de courts de basketball, de squash et racquetball pour le Direct Energy Centre. Source : Rapports d'activités des différents sites pour l'exercice 2014-2015.	

Quelques informateurs clés ont indiqué que des plans étaient établis pour assurer l'évaluation de chaque site des Jeux de 2015 en fonction des normes de la fédération internationale. Ce processus de certification permettait de veiller à ce que chaque installation réponde aux besoins des athlètes de haut niveau. Les informateurs clés n'ont toutefois pas précisé si les installations répondaient bel et bien aux normes de la fédération internationale ni le moment auquel l'évaluation a eu lieu.

b) Épreuves préparatoires avant les Jeux

Au total, 49 épreuves préparatoires devaient avoir lieu sur les différents sites pour les 40 disciplines sportives avant la tenue des Jeux. Plus de la moitié des activités (27) étaient des épreuves sportives de calibre international. Les autres activités étaient des épreuves sportives de calibre national (16) et provincial (6). Le Tableau A7 ci-dessous présente le nombre d'épreuves préparatoires prévues pour chaque site avant la tenue des Jeux.

Tableau A7 : Épreuves préparatoires prévues avant la tenue des Jeux

Sites	Nombre d'épreuves	Sport
Abilities Centre	2	Boccia – Jeux parapanaméricains Judo – Jeux panaméricains
Club de golf Angus Glen	1	Golf – Jeux panaméricains
Centre panaméricain de Markham	2	Badminton – Jeux panaméricains Water-polo – Jeux panaméricains
École secondaire Bill Crothers	1	Tir à l'arc – Jeux panaméricains
Parc équestre de Caledon	2	Sports équestres – Jeux panaméricains
Cedar Springs Health and Racquet Sports Club	1	Racquetball – Jeux panaméricains
Stade des York Lions	1	Athlétisme – Jeux parapanaméricains
CSPT	5	Escrime, natation, plongeon et nage synchronisée – Jeux panaméricains Natation – Jeux parapanaméricains
Centre national de cyclisme de Mattamy	2	Cyclisme – Jeux parapanaméricains Cyclisme – Jeux panaméricains
Collège Fanshawe	1	Rugby en fauteuil roulant – Jeux parapanaméricains
Université de Guelph	1	Pentathlon moderne – Jeux panaméricains
Parc de vélo de montagne Hardwood	1	Cyclisme – Jeux panaméricains
Plage Marathon Beach	1	Volleyball – Jeux panaméricains
Réserve d'eau vive de Minden	1	Canoë – Jeux panaméricains
Centre sportif de Mississauga	7	Lutte, volleyball et gymnastique – Jeux panaméricains Goalball – Jeux parapanaméricains
Université de Toronto	1	Handball – Jeux panaméricains
Nathan Phillips Square	1	Marathon – Jeux panaméricains
Chenal Ouest	1	Triathlon – Jeux panaméricains
Ontario Racquet Club	1	Tennis en fauteuil roulant – Jeux parapanaméricains
Centre de quilles panaméricain	1	Jeu de quilles – Jeux panaméricains
Ferme Will O'Wind	1	Sports équestres – Jeux panaméricains
Centre de tir panaméricain du Toronto Internal Trap & Skeet Club	1	Tir – Jeux panaméricains
Terrain de hockey sur gazon de l'Université de Toronto	2	Football – Jeux parapanaméricains Hockey sur gazon – Jeux panaméricains
Complexe récréatif d'Audley	1	Baseball – Jeux panaméricains
Centre récréatif de Professors Lake	1	Natation en eaux libres – Jeux panaméricains
Université McMaster	1	Football – Jeux panaméricains
Royal Canadian Henley	1	Aviron – Jeux panaméricains
Royal Canadian Yacht Club	1	Voile – Jeux panaméricains
Centre sportif de Ryerson	2	Basketball en fauteuil roulant – Jeux parapanaméricains Basketball – Jeux panaméricains
Spray Lake Watersports and Activity Centre	1	Ski nautique – Jeux panaméricains
Hôtel Westin Harbour Castle	2	Taekwondo et karaté – Jeux panaméricains
Centre de conférence White Oaks	1	Squash – Jeux panaméricains
Totaux	**49**	

Source : (TO2015, 2014d).

Certains des sites conçus aménagés pour les Jeux de 2015 ont permis aux athlètes de se qualifier pour les Jeux olympiques et paralympiques d'été de Rio 2016. À cet égard, les documents consultés ont indiqué qu'au cours des Jeux panaméricains, 17 des 36 sports et 26 des 52 disciplines ont servi de qualifications pour les Jeux olympiques de Rio 2016, et tous les 15 sports des Jeux parapanaméricains ont servi de qualifications pour les Jeux paralympiques de Rio 2016 (TO2015, 2015e).

c) Installations à titre de legs

Trois nouveaux sites ont été sélectionnés à titre de legs, et ils recevront un financement provenant du Fonds de legs, géré par la TCF, afin de demeurer accessibles pour les groupes sportifs de haut niveau pendant une période de 20 ans (Patrimoine canadien, 2014c). La section ci-dessous présente une brève description de ces sites.

Centre national de cyclisme de Mattamy

Le Centre national de cyclisme de Mattamy (ci-après le vélodrome) appartient à la municipalité de Milton. C'est ce site qui a accueilli les épreuves de cyclisme pendant les Jeux. Le vélodrome est équipé d'une piste en bois intérieure de 250 mètres construite dans le respect des exigences de l'UCI. L'installation comprend aussi une zone intérieure qui pourra accueillir d'autres activités récréatives, comme le basketball et le volleyball, après les Jeux (Patrimoine canadien, 2015i, p. 1). On s'attend d'ailleurs à ce que le vélodrome accueille annuellement une ou deux coupes du monde/C1 et au moins un championnat canadien, de même que des événements d'envergure provinciale et régionale (TO2015, 2014c). Le Tableau A8 présente le budget opérationnel prévu pour le vélodrome pour la période allant de 2014 à 2016.

Tableau A8 : Résumé des revenus et des dépenses prévus pour le Centre national de cyclisme de Mattamy (en milliers de dollars)

	2014	2015	2016
Revenus			
Installation	124 $	271 $	509 $
Programmes	51 $	137 $	183 $
Autre	32 $	81 $	177 $
Recouvrement du Fonds de legs	736 $	736 $	736 $
Totaux	**943** $	**1 225** $	**1 604** $
Dépenses			
Salaires et avantages sociaux	388 $	701 $	690 $
Achat de biens, de services et de soutien administratif	342 $	906 $	962 $
Réserve	203 $	622 $	610 $
Totaux	**933** $	**2 229** $	**2 262** $
Total général	**11** $	**(1 004** $**)**	**(657** $**)**

Source : Toronto Foundation, 2014a, p. 4.

Heures d'ouverture et tarification pour les athlètes de haut niveau

Après les Jeux, la direction du vélodrome réservera des heures d'ouverture des pistes pour les athlètes de haut niveau. On prévoyait un total de 2 012 heures réservées exclusivement aux athlètes de haut niveau en 2014-2015. Cela représente environ 43 % du nombre total (4 659 heures) d'heures d'ouverture du vélodrome. En 2015-2016, on prévoit 1 426 heures réservées aux athlètes de haut niveau, soit environ 46 % du total des 3 106 heures offertes au site. Les données disponibles au moment de l'examen ne faisaient pas état du nombre d'heures réservées aux athlètes de haut niveau au cours de cette période. Le Tableau A9 ci-dessous contient des détails supplémentaires. Pour être admissibles aux heures réservées aux athlètes de haut niveau, les utilisateurs doivent être des athlètes ou des entraîneurs de haute performance (HP) de niveau HP1, HP2 ou HP3 (TO2015, 2014c, p. 5).

Tableau A9 : Prévision des heures d'ouverture réservées aux athlètes de haut niveau – Centre national de cyclisme de Mattamy

	2014–2015		2015–2016	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Heures réservées aux athlètes de haut niveau	2 012	43 %	1 426	46 %
Total des heures de disponibilité	4 659	100 %	3 106	100 %
Source : (Patrimoine canadien, 2014a)				

Comme l'indique le Tableau A10 ci-dessous, la tarification horaire était de 125 dollars pour les athlètes de haut niveau en 2014-2015.

Tableau A10 : Tarification horaire pour les athlètes de haut niveau et le grand public – Centre national de cyclisme de Mattamy

	2014–2015		2015–2016	
	Cible	Réel	Cible	Réel
Bassins				
Tarification horaire pour les athlètes de haut niveau	125,00 $	125,00 $	125,00 $	-
Tarification horaire pour le grand public	232,45 $	232,45 $	232,45 $	-
Source : (Patrimoine canadien, 2014a)				

L'entente régissant l'utilisation de cette installation de legs stipule la mise sur pied du High Performance Cycling Users Committee, dont la mission sera de conseiller la municipalité de Milton sur l'accès prioritaire des athlètes de haut niveau et sur les heures d'ouverture et les tarifications fixées pour les cyclistes de haut niveau. Ce comité est formé de représentants des groupes suivants (TO2015, 2014c, p. 4) :

- un représentant de l'Association cycliste canadienne;
- un représentant de l'Ontario Cycling Association;
- un représentant du Milton Cycling Academy;
- deux représentants de la municipalité de Milton;
- un membre supplémentaire sélectionné par le comité.

Organismes de sport (incluant les ONS) présents sur le site

Le site comprend deux espaces de bureaux à louer. En 2014, la municipalité de Milton a conclu des baux de location avec l'Ontario Cycling Association (OCA), qui a entièrement emménagé dans le vélodrome. Ce bail prévoit que l'OCA fournira certains services afin de compléter la programmation et les activités de certification et d'entraînement offertes sur place. Le deuxième espace de bureau a été loué à l'ICSO, qui offrira des services aux athlètes et aux gens de la région selon une formule du paiement à l'acte aux termes du bail. En parallèle, un bureau satellite de l'ICSO offrira de l'aide et du soutien quotidien aux athlètes cyclistes dans leur environnement d'entraînement. Au fil du temps, on s'attend à ce que l'ICSO soit en mesure d'offrir des services et des programmes à des athlètes de haut niveau pratiquant d'autres sports à l'ouest de la région du Grand Toronto grâce à l'emplacement plus accessible de certains services (Toronto Foundation, 2014b, p. 11-12). L'équipe nationale de piste de Cyclisme Canada a elle aussi emménagé dans le vélodrome.

Épreuves préparatoires avant les Jeux

Les épreuves préparatoires se sont déroulées en deux temps en vue des Jeux de 2015 : le Challenge International de Milton, puis les championnats canadiens de piste ont respectivement été planifiés et tenus au vélodrome à la fin de 2014 et au début de 2015. Ces événements visaient essentiellement à « mettre à l'essai » les nombreuses fonctions du site en vue de tenir de prochains événements d'envergure nationale et internationale, de soutenir les athlètes canadiens de haut niveau et de former une équipe de bénévoles et d'employés qualifiés (Toronto Foundation, 2014b, p. 14). Le rapport d'activité du vélodrome pour l'exercice 2014-2015 fait état de la réussite des activités de mise à l'essai réalisées à la suite de l'achèvement substantiel des travaux de construction en janvier 2015 (Patrimoine canadien, 2015i, p. 2). Le Tableau A11 ci-dessous présente de plus amples détails sur les deux événements ayant servi d'épreuve. Il importe ici de préciser que les données ci-dessous représentent les résultats projetés et non les résultats actuels.

Tableau A11 : Épreuves préparatoires prévues en vue des Jeux de 2015 au Centre national de cyclisme de Mattamy, mars 2015

Nom de l'événement	Participation des athlètes	Sport	Discipline	Nombre d'athlètes prévu	Responsable de l'événement
Challenge international de Milton	Athlètes de calibre international – événement de classe 1 de l'UCI, sur invitation aux pays panaméricains	Cyclisme	Piste	80	TO2015
Championnat canadien de 2014	Athlètes canadiens de calibre national	Cyclisme et paracyclisme	Piste	200	TO2015

Source : (TO2015, 2014d).

Stade des York Lions

Le stade des York Lions (ci-après, le stade) appartient à l'Université York. Il s'agit d'un nouveau site d'athlétisme de classe 1 reconnu par l'Association internationale des Fédérations d'athlétisme et équipé d'une piste de 400 mètres dotée d'un terrain intérieur conçu pour les disciplines de lancers et de sauts. Ce nouveau stade est situé à côté du Centre d'athlétisme de Toronto, à l'Université York, lieu d'entraînement de l'équipe nationale canadienne d'athlétisme. Le stade a accueilli les activités d'athlétisme lors des Jeux panaméricains et parapanaméricains (Patrimoine canadien, 2015h, p. 1). Le Tableau A12 présente un aperçu du budget de fonctionnement prévu pour le stade pour la période de 2014 à 2016.

Tableau A12 : Résumé des revenus et des dépenses prévus pour le stade des York Lions (en milliers de dollars)

	2014	2015	2016
Revenus			
Piste et terrain de l'université	-	-	-
Locations par des particuliers	-	6 $	25 $
Événements	-	1 $	5 $
Sport de haut niveau	-	9 $	35 $
Recouvrement du Fonds de legs	57 $	288 $	288 $
Totaux	**57** $	**304** $	**354** $
Dépenses			
Entretien et réparation des édifices	15 $	175 $	179 $
Services de garde	6 $	72 $	73 $
Terrains, flotte et déchets	10 $	124 $	126 $
Services publics	8 $	95 $	97 $
Sécurité	5 $	63 $	64 $
Coûts liés au sport et aux loisirs	10 $	114 $	116 $
Autres dépenses	3 $	38 $	38 $
Réserve	72 $	860 $	860 $
Totaux	**128** $	**1 541** $	**1 555** $
Total général	**(72 $)**	**(1 237 $)**	**(1 201 $)**

Source : (Toronto Foundation, 2014a, p. 4)

Heures d'ouverture et tarification pour les athlètes de haut niveau

Le Tableau A13 présente des renseignements détaillés sur les heures d'ouverture du stade réservées aux athlètes de haut niveau et sur celles réservées au grand public en 2014-2015 et 2015-2016. Comme l'indique le Tableau 13 ci-dessous, on prévoit un total de 468 heures réservées pour les athlètes de haut niveau pendant une période de 13 semaines (six heures par jour et six jours par semaine), ce qui représente environ 44 % des 1 054 heures d'ouverture totales. Bien que la construction du stade s'est terminée à temps pour les Jeux de 2015, mais les travaux de construction n'étaient pas assez avancés en 2014-2015 pour y permettre la tenue d'autres activités avant les Jeux (Patrimoine canadien, 2014a).

Tableau A13 : Prévision des heures d'ouverture réservées aux athlètes de haut niveau – Stade des York Lions

	2014–2015		2015–2016	
	Nombre	Pourcen-tage	Nombre	Pourcen-tage
Heures réservées aux athlètes de haut niveau	468	44 %	468	44 %
Total des heures de disponibilité	1 054	100 %	1 054	100 %

Source : (Patrimoine canadien, 2014a)

Le plan d'activités prévoyait la mise sur pied d'un comité du groupe d'utilisateurs du stade, dont le mandat serait de conseiller la direction de l'Université York sur le protocole d'accès pour les athlètes de haut niveau et le grand public, conformément aux objectifs et aux exigences stipulées dans l'entente régissant l'utilisation de cette installation de legs (Toronto Foundation, 2014a).

Cette entente prévoit d'ailleurs que pour être considérés comme des athlètes de haut niveau, les utilisateurs doivent être des athlètes ou des entraîneurs de niveau HP1, HP2 ou HP3. L'entente stipule en outre que le programme doit être chapeauté par Athlétisme Canada ou Athletics Ontario pour être admissible aux heures réservées aux athlètes de haut niveau (TO2015, 2014e,

p. 6). Le plan d'activités du stade fournit quant à lui des renseignements sur la tarification projetée pour l'utilisation des installations en 2016. Par exemple (Toronto Foundation, 2014a) :

- La tarification horaire pour l'utilisation des installations est de 75 dollars pour les athlètes de haut niveau.
- La tarification horaire pour la location des installations et la tenue d'événements sportifs est de 150 dollars pour les clubs d'athlétisme privés.
- La tarification horaire de location pour la tenue de rencontres et d'activités sportives est de 100 dollars pour les conseils scolaires.

Épreuves préparatoires avant les Jeux

TO2015 a organisé une épreuve préparatoire avant les Jeux qui devait se tenir au stade en mai 2015. Il s'agissait d'une rencontre internationale, ouverte à tous les pays, pour laquelle environ 200 athlètes participeraient (TO2015, 2014d). Or, l'événement a dû être annulé, car le site n'était pas prêt à temps pour l'épreuve préparatoire avant les Jeux.

Centre sportif panaméricain de Toronto

Le CSPT, qui appartient à la Ville et à l'Université de Toronto, est équipé d'installations d'entraînement aquatique et non aquatique de haute qualité. Plus précisément, ses installations d'entraînement aquatique comprennent deux bassins de 50 mètres dotés de 10 couloirs et sanctionnés par les autorités internes, un bassin de plongeon de 5 mètres de profondeur, comprenant des plates-formes de 3 mètres, 5 mètres, 7,5 mètres et 10 mètres. Le CSPT abrite en outre un complexe sportif comprenant des plateaux modifiables pour l'entraînement et les compétitions, ainsi qu'une piste récréative intérieure et une salle d'entraînement comportant des appareils pour les exercices cardiovasculaires et la musculation (Patrimoine canadien, 2015g, p. 1). Pendant les Jeux, le complexe a accueilli des compétitions de natation, de plongeon, de nage synchronisée, d'escrime, de pentathlon moderne et de volleyball assis. Le Tableau A14 présente le budget de fonctionnement du CSPT pour la période de 2015 à 2017.

Tableau A14 : Résumé des revenus et des dépenses prévus pour le CSPT (en milliers de dollars)

	2015	2016	2017
Revenus			
Ville de Toronto (y compris la location d'espaces de bureau)	2 440 $	3 770 $	3 886 $
Université de Toronto à Scarborough (y compris les services administratifs et les clubs étudiants)	1 267 $	1 917 $	1 978 $
CSPT	614 $	1 220 $	1 434 $
Athlètes de haut niveau	535 $	828 $	854 $
Location de l'ICSO	918 $	941 $	965 $
Centre de conditionnement physique	1 087 $	2 363 $	3 048 $
Revenus accessoires	337 $	517 $	528 $
Recouvrement du Fonds de legs – sports de haut niveau	4 076 $	4 188 $	4 303 $
Totaux	**11 273 $**	**15 744 $**	**16 998 $**
Dépenses			
Sports aquatiques	1 083 $	1 129 $	1 171 $
Complexe sportif	1 137 $	1 180 $	1 219 $
Administration centrale	2 039 $	2 127 $	2 214 $
Fonctionnement de l'immeuble	1 472 $	1 508 $	1 545 $
Entretien annuel	430 $	438 $	447 $
Services publics	1 534 $	1 588 $	1 645 $
Services contractuels	2 496 $	2 560 $	2 640 $
Centre de conditionnement physique	1 232 $	1 292 $	1 440 $
Sauveteur	348 $	533 $	543 $
Réserve pour les réparations majeures	2 840 $	2 910 $	2 969 $
Réserve pour le remplacement des immobilisations	1 101 $	1 117 $	1 138 $
Totaux	**15 712 $**	**16 383 $**	**16 971 $**
Total général	**(4 439 $)**	**(639 $)**	**27 $**

Source : Toronto Foundation, 2014c, p. 4.

Heures d'ouverture et tarification pour les athlètes de haut niveau

Le Tableau A15 présente le nombre d'heures réservées pour les athlètes de haut niveau. En 2014-2015, 17 528 heures ont été réservées pour les athlètes de haut niveau, ce qui représente environ 35 % des 50 510 heures d'ouverture totales du CSPT au cours de cette période. Les périodes réservées aux athlètes de haut niveau devraient s'élever à 40 063 heures en 2015-2016, ce qui représente environ 35 % des 115 447 heures d'ouverture. Les données disponibles au moment de l'examen ne faisaient pas état du nombre réel des heures réservées aux athlètes de haut niveau au cours de l'exercice 2015-2016.

Tableau A15 : Nombre d'heures réservées pour les athlètes de haut niveau — CSPT

	2014-2015				2015-2016			
	Cible		Réel		Cible		Réel	
	Nombre	Pourcen-tage	Nombre	Pourcen-tage	Nombre	Pourcen-tage	Nombre	Pourcen-tage
Heures réservées aux athlètes de haut niveau	17 528	35 %	17 528	35 %	40 063	35 %	-	-
Total des heures de disponibilité	50 510	100 %	50 510	100 %	115 447	100 %	-	-

Source : (Patrimoine canadien, 2014a)

Les organisations admissibles aux heures réservées pour les athlètes de haut niveau incluent notamment : Natation Canada, Swim Ontario, Water Polo Canada, Ontario Water Polo et Plongeon Canada (TO2015, 2014f). L'entente régissant l'utilisation de cette installation de legs prévoit que pour être considérés comme des athlètes de haut niveau, les utilisateurs doivent être des athlètes ou des entraîneurs de niveau HP1, HP2 ou HP3, ou encore participer à l'Initiative en sport de haut niveau de l'Ontario. Qui plus est, le programme doit être sous la direction

d'un ONS ou d'un organisme provincial de sport (OPS), tel qu'il a été établi par l'ONS ou l'OPS en consultation avec À nous le podium (ANP) et l'ICSO (TO2015, 2014f, p. 7). Le site offrira en outre une tarification préférentielle aux athlètes de haut niveau. Comme le présente le Tableau A16, en 2014-2015, la tarification horaire s'établissait à 11,81 dollars pour l'accès aux piscines et à 25,49 dollars pour l'accès au complexe sportif pour les athlètes de haut niveau.

Tableau A16 : Tarification horaire pour les athlètes de haut niveau et le grand public – CSPT

	2014-2015		2015-2016	
	Cible	Réel	Cible	Réel
Piscines				
Tarification horaire pour les athlètes de haut niveau	11,81 $	11,81 $	11,81 $	-
Tarification horaire pour le grand public	58,65 $	58,65 $	58,65 $	-
Complexe sportif				
Tarification horaire pour les athlètes de haut niveau	25,49 $	25,49 $	25,49 $	-
Tarification horaire pour le grand public	123,26 $	123,26 $	123,26 $	-

Source : (Patrimoine canadien, 2014a)

L'entente régissant l'utilisation de cette installation de legs prévoit la création de trois comités de groupes d'utilisateurs, dont le mandat est de négocier chaque année les modalités entourant les heures d'ouverture et la tarification pour les activités quotidiennes et pour la tenue d'événements. Ces comités sont les suivants (TO2015, 2014f, p. 5) :

- Le *comité du groupe d'utilisateurs du CSPT* aidera à la coordination des différents groupes d'utilisateurs (athlètes de haut niveau, universitaires, citadins et gens de la région) par rapport à l'utilisation des installations. Le comité est formé du directeur général du CSPT, d'un représentant du conseil des sports du PA et d'un représentant du conseil des sports communautaires.
- Le *conseil des sports du PA* sera formé d'un représentant de chaque groupe d'athlètes de haut niveau qui s'entraîneront au CSPT et à l'ICSO. Ce conseil aura le pouvoir d'approuver la répartition des heures réservées aux athlètes de haut niveau.
- Le *conseil des sports communautaires* fournira des commentaires, des conseils et une orientation sur les questions touchant à la fois les gens de la région et les utilisateurs du CSPT.

Organismes de sport (incluant les ONS) présents sur le site

Selon le plan d'activités du CSPT, un certain nombre d'organisations sont responsables de l'organisation des activités sportives et de la tenue d'événement sur le site (Toronto Foundation, 2014c, p. 4) :

- **TPASC Inc.** a la responsabilité de surveiller les activités du site et du centre de conditionnement physique (y compris le programme d'entraînement physique), les possibilités de location (incluant les piscines, les gymnases, les commodités et les installations pour des événements spéciaux et des épreuves sportives), de même que les divers programmes spécialisés. TPASC Inc. est en outre responsable de la coordination de tous les athlètes de haut niveau, ainsi que des baux et des ententes.
- **L'ICSO, les ONS et les OPS** sont responsables de l'entraînement et du développement des athlètes de haut niveau. La programmation des activités des piscines comprend en outre les

séances d'entraînement et les épreuves sportives (pour la natation, la plongée, la nage synchronisée et le water-polo, entre autres). Le complexe sportif doit quant à lui servir pour les activités de basketball en fauteuil roulant, de judo et de gymnastique rythmique.

- **L'Université de Toronto à Scarborough** déménagera son département Athletics and Recreation au CSPT, où elle offrira des programmes pour les étudiants, des sports universitaires, des occasions de mentorat, des camps d'été spécialisés et des locaux pour les clubs étudiants.
- **Le Service des parcs, forêts et loisirs de la Ville de Toronto** offrira des cours de natation pour les gens de tous les âges et de tous les niveaux, des programmes pour les enfants d'âge préscolaire, des programmes pour les jeunes, des programmes de sport pour les débutants, des cours d'art et de danse, des programmes sociaux et d'intérêt général, des programmes de leadership en milieu aquatique et des programmes d'accueil communautaires.

Épreuves préparatoires avant les Jeux

Au total, cinq épreuves préparatoires ont été organisées au CSPT pour différents sports, notamment la plongée, la natation, la nage synchronisée et l'escrime. Trois de ces épreuves étaient de calibre international, dont l'une était une épreuve de qualification pour les championnats du monde d'escrime. Les deux autres épreuves étaient des championnats nationaux canadiens, dont l'une était l'épreuve de qualification en natation pour les Jeux de 2015. Pour chaque épreuve, le nombre d'athlètes prévu variait entre 60 et 500. Le Tableau A17 ci-dessous présente de plus amples détails sur ces épreuves préparatoires. Il est important de noter qu'il s'agit des résultats escomptés et non des résultats réels.

Tableau A17 : Épreuves préparatoires prévues au CSPT avant la tenue des Jeux de février à avril 2015

Nom de l'épreuve	Participation des athlètes	Sport	Discipline	Nombre d'athlètes prévu	Responsable de l'événement
Championnats nationaux seniors d'hiver de 2015 (qualification pour les Jeux panaméricains)	Championnats nationaux canadiens	Aquatique	Plongée	60 – 70	Plongeon Canada
Championnats d'escrime panaméricains juniors et cadets de 2015	Athlètes de calibre international – épreuve de qualification pour les championnats du monde et sélection par SC pour l'octroi des brevets D. Les pays panaméricains incluaient le Brésil, les États-Unis et le Canada	Escrime	S.O.	300	Fédération canadienne d'escrime
Championnats de paranatation CAN-AM	Athlètes de calibre international – Athlètes en provenance du Canada et des États-Unis. Sélection des équipes du Canada et des États-Unis pour les Jeux parapanaméricains (autres pays présents sur invitation)	Aquatique	Natation	250	Natation Canada
Essais canadiens de natation 2015	Athlètes de calibre national – épreuves de sélection de l'équipe pour les Jeux panaméricains	Aquatique	Natation	500	Natation Canada
Championnat canadien ouvert de nage synchronisée	Athlètes de calibre international – huit pays présents sur invitation	Aquatique	Nage synchronisée	356	Synchro Canada

Source : (TO2015, 2014d).

d) Perceptions à l'égard des possibilités pour les athlètes, les entraîneurs et les officiels canadiens

Les entrevues et les questions posées aux fins de sondage dans le cadre du présent examen n'étaient pas propres à aucune des installations ou aux aspects relatifs à l'accès des athlètes de haut niveau à ces dernières. Par contre, cette sous-section présente les commentaires généraux qui ont été obtenus par l'intermédiaire de ces deux sources de données.
Quelques informateurs clés ont rapporté que la tenue des Jeux avait apporté des possibilités d'excellence sportive et de développement du sport pour les athlètes, les entraîneurs et les officiels. En accueillant les Jeux au Canada, les coûts de déplacement des participants sont réduits, ce qui permet à un plus grand nombre d'athlètes canadiens de participer à un grand événement sportif international qui contribue au développement des athlètes de haut niveau. De plus, puisque le gouvernement appuie la construction de nouvelles installations et la rénovation d'installations existantes, les athlètes canadiens peuvent bénéficier de meilleures possibilités en matière d'entraînement tout en demeurant au pays; en effet, un grand nombre sont appelés à voyager ou à vivre à l'étranger pour s'entraîner.

Également, les répondants au sondage auprès des entraîneurs ont affirmé que des possibilités étaient offertes aux athlètes masculins et féminins ainsi qu'aux entraîneurs; près des deux tiers des entraîneurs (65 %) ont indiqué que la tenue des Jeux avait offert des possibilités dans une grande ou une certaine mesure aux athlètes masculins et féminins sans handicap, alors que plus de la moitié ont indiqué que la tenue des Jeux avait offert des possibilités dans une grande ou une certaine mesure aux entraîneurs de sexe féminin (55 %) et de sexe masculin (56 %). Les résultats sont compilés dans le Tableau A18 ci-dessous.

Tableau A18 : Sondage auprès des entraîneurs. Q9. Dans quelle mesure la tenue des Jeux panaméricains et parapanaméricains 2015 à Toronto permet-elle aux groupes de Canadiens ci-dessous de pratiquer un sport à un haut niveau?

	(n=134)	Pourcentage
Athlètes féminines sans handicap		
Pas du tout	1	1 %
Dans une faible mesure	7	5 %
Dans une certaine mesure	24	18 %
Dans une grande mesure	63	47 %
Ne sais pas	16	12 %
S.O.	23	17 %
Athlètes masculins sans handicap		
Pas du tout	1	1 %
Dans une faible mesure	7	5 %
Dans une certaine mesure	23	17 %
Dans une grande mesure	64	48 %
Ne sais pas	15	11 %
S.O.	24	18 %
Athlètes féminines ayant un handicap		
Pas du tout	9	7 %
Dans une faible mesure	5	4 %
Dans une certaine mesure	15	11 %
Dans une grande mesure	44	33 %
Ne sais pas	31	23 %
S.O.	30	22 %
Athlètes masculins ayant un handicap		
Pas du tout	8	6 %
Dans une faible mesure	6	5 %
Dans une certaine mesure	15	11 %
Dans une grande mesure	44	33 %
Ne sais pas	31	23 %
S.O.	30	22 %

Athlètes féminines autochtones		
Pas du tout	8	6 %
Dans une faible mesure	7	5 %
Dans une certaine mesure	10	8 %
Dans une grande mesure	16	12 %
Ne sais pas	58	43 %
S.O.	35	26 %
Athlètes masculins autochtones		
Pas du tout	8	6 %
Dans une faible mesure	7	5 %
Dans une certaine mesure	10	8 %
Dans une grande mesure	15	11 %
Ne sais pas	59	44 %
S.O.	35	26 %
Entraîneuses		
Pas du tout	3	2 %
Dans une faible mesure	11	8 %
Dans une certaine mesure	23	17 %
Dans une grande mesure	51	38 %
Ne sais pas	22	16 %
S.O.	24	18 %
Entraîneurs		
Pas du tout	5	3 %
Dans une faible mesure	11	8 %
Dans une certaine mesure	18	13 %
Dans une grande mesure	58	43 %
Ne sais pas	19	14 %
S.O.	23	17 %
Remarque : Les chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent peut-être pas à 100 %.		

De la même manière, 65 % des ONS, des organismes de services multisports et des organismes communautaires de sport sondés ont indiqué que la tenue des Jeux de 2015 avait offert des possibilités dans une grande mesure aux athlètes et aux entraîneurs en général, de même que, plus particulièrement, aux athlètes féminines et aux entraîneuses. Par ailleurs, 59 % des organismes de sport ont indiqué que la tenue des Jeux avait offert des possibilités dans une grande mesure aux officiels, et la moitié de ces organisations ont indiqué que les Jeux avaient offert des possibilités dans une grande mesure aux personnes ayant un handicap. Les résultats sont présentés au Tableau A19.

Tableau A19 : Sondage auprès des organismes de sport. Q9. Dans quelle mesure la tenue des Jeux panaméricains et parapanaméricains 2015 à Toronto permet-elle aux groupes de Canadiens ci-dessous de pratiquer un sport à un haut niveau?

	(n=34)	Pourcentage
Athlètes et entraîneurs en général		
Pas du tout	-	-
Dans une faible mesure	1	3 %
Dans une certaine mesure	10	29 %
Dans une grande mesure	22	65 %
Ne sais pas	1	3 %
Athlètes féminines et entraîneuses		
Pas du tout	-	-
Dans une faible mesure	2	6 %
Dans une certaine mesure	9	26 %
Dans une grande mesure	22	65 %
Ne sais pas	1	3 %
Personnes handicapées		
Pas du tout	4	12 %
Dans une faible mesure	3	9 %
Dans une certaine mesure	7	21 %
Dans une grande mesure	17	50 %
Ne sais pas	3	9 %
Autochtones		
Pas du tout	2	6 %
Dans une faible mesure	11	32 %
Dans une certaine mesure	6	18 %
Dans une grande mesure	2	6 %
Ne sais pas	13	38 %
Officiels		
Pas du tout	-	-
Dans une faible mesure	1	3 %
Dans une certaine mesure	12	35 %
Dans une grande mesure	20	59 %
Ne sais pas	1	3 %
Remarque : Les chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent peut-être pas à 100 %.		

Toutefois, près de la moitié des répondants du sondage auprès des entraîneurs ne savaient pas si les Jeux avaient offert des possibilités aux athlètes féminins (43 %) et masculins (44 %) autochtones de pratiquer un sport à un haut niveau. La moitié des organismes de sport sondés (50 %) ont indiqué que les Jeux avaient offert des possibilités dans une faible ou une certaine mesure aux Autochtones, alors qu'un autre 38 % ne savait pas si les Jeux avaient offert des possibilités à ce groupe[74].

[74] Les questions entourant le parcours du développement des athlètes autochtones sont traitées plus en détail dans l'évaluation groupée des programmes de financement du sport.

On a posé aux représentants des ONS associés aux sports d'été une question supplémentaire portant précisément sur les legs financés en lien avec les Jeux de 2015. Les répondants étaient partagés, la moitié a indiqué que la tenue des Jeux et les legs financés avaient contribué dans une grande ou une certaine mesure à offrir des possibilités durant la période précédant les Jeux aux athlètes de participer à des événements sportifs au Canada, alors que 44 % ont indiqué que cette contribution était petite ou inexistante. Les résultats sont présentés dans le Tableau A20 ci-dessous.

Tableau A20 : Q23B. Dans quelle mesure la tenue des Jeux panaméricains et parapanaméricains 2015 et le financement des installations, des sites et de l'équipement laissés en legs contribuent-ils à offrir des possibilités durant la période précédant les Jeux aux athlètes avec qui vous travaillez en vue de participer aux événements sportifs au Canada?

	ONS (n=32)	Pourcentage
Pas du tout	9	28 %
Dans une faible mesure	5	16 %
Dans une certaine mesure	5	16 %
Dans une grande mesure	11	34 %
Ne s'applique pas (les sites ne possèdent pas l'équipement nécessaire à la pratique de notre sport)	2	6 %

Remarque : Les chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent peut-être pas à 100 %.

Question d'évaluation
Dans quelle mesure le financement supplémentaire fourni a-t-il été utile pour améliorer les performances des athlètes d'Équipe Canada?

PRINCIPALES CONSTATATIONS
Équipe Canada a atteint la deuxième place au tableau des médailles général durant les Jeux panaméricains et parapanaméricains. Toutefois, il est impossible de déterminer si la contribution supplémentaire du gouvernement du Canada de trois millions de dollars afin de préparer les athlètes d'Équipe Canada pour les Jeux a eu une incidence directe sur leurs performances.

Le gouvernement du Canada a investi trois millions de dollars de financement supplémentaire pour préparer les athlètes de haut niveau et les entraîneurs d'Équipe Canada ainsi que les officiels en vue des Jeux (Patrimoine canadien, 2014c).

Selon les représentants de la Division de l'excellence sportive de SC, le processus utilisé pour affecter ces fonds repose sur les recommandations formulées par ANP et des consultations externes. Il est à noter qu'il s'agissait d'un « ensemble spécial de recommandations » de ANP, puisque certains ONS ont participé à leur élaboration malgré le fait qu'ils ne recevaient pas nécessairement de financement ciblant l'excellence en temps normal, mais, en raison des Jeux de 2015, ils en ont reçu. Comme le montrent les tableaux A21 et A22 ci-dessous, le Canada a terminé en deuxième place aux tableaux des médailles pour les Jeux panaméricains et les Jeux parapanaméricains, avec au total 217 et 168 médailles respectivement.

En se fondant sur les éléments de preuve disponibles, il est impossible de déterminer si les trois millions de dollars de financement supplémentaire ont eu une incidence directe sur les performances des athlètes d'Équipe Canada. Pour ce faire, il faudrait être en mesure de le

distinguer, et distinguer ses effets, du reste du soutien financier offert aux organismes de sport et aux athlètes.

Le personnel de la Division de l'excellence sportive a également indiqué qu'il existait des exigences en matière de production de rapports distinctes pour les ONS bénéficiaires de financement; cependant, ces rapports n'avaient pas été soumis au moment de l'examen (ils devraient être déposés le 1er juillet 2016).

Tableau A21 : Tableau des médailles et classement des Jeux panaméricains et des Jeux parapanaméricains 2015 : résultats des Jeux panaméricains

Clas-sement	Pays	Or	Argent	Bronze	Totaux
1	États-Unis	103	81	81	265
2	**Canada**	**78**	**69**	**70**	**217**
3	Brésil	41	40	60	141
4	Cuba	36	27	34	97
5	Colombie	27	14	31	72
6	Mexique	22	30	43	95
7	Argentine	15	29	31	75
8	Venezuela	8	22	20	50
9	Équateur	7	9	16	32
10	Guatemala	6	1	3	10
11	Chili	5	6	18	29
12	Pérou	4	4	6	14
13	République dominicaine	3	11	10	24
14	Jamaïque	3	4	2	9
15	Trinité-et-Tobago	3	3	2	8
16	Bahamas	2	2	2	6
17	Porto Rico	1	1	13	15
18	Uruguay	1	1	3	5
19	Sainte-Lucie	1	0	0	1
20	Barbade	0	1	2	3
21	Bolivie	0	1	2	3
22	Salvador	0	1	2	3
23	Paraguay	0	1	2	3
24	Panama	0	1	1	2
25	Antigua-et-Barbuda	0	1	0	1
26	Grenade	0	1	0	1
27	Honduras	0	1	0	1
28	Bermudes	0	0	1	1
29	Costa Rica	0	0	1	1
30	Saint-Kitts-et-Nevis	0	0	1	1
31	Saint-Vincent-et-les Grenadines	0	0	1	1

Source : (TO2015, 2015a)

Tableau A22 : Tableau des médailles et classement des Jeux panaméricains et des Jeux parapanaméricains 2015 : résultats des Jeux parapanaméricains

Clas-sement	Pays	Or	Argent	Bronze	Totaux
1	Brésil	109	74	74	257
2	**Canada**	**50**	**63**	**55**	**168**
3	États-Unis	40	51	44	135
4	Mexique	38	36	39	113
5	Colombie	24	36	30	90
6	Cuba	19	15	13	47
7	Argentine	18	25	24	67
8	Venezuela	8	14	25	47
9	Chili	4	2	6	12
10	Jamaïque	2	2	1	5
11	Trinité-et-Tobago	2	0	0	2
12	Équateur	1	0	4	5
13	Bermudes	1	0	0	1
14	Uruguay	1	0	0	1
15	Nicaragua	0	0	4	4
16	Costa Rica	0	0	2	2
17	Porto Rico	0	0	2	2
18	République dominicaine	0	0	1	1

Source : (TO2015, 2015b)

Question d'évaluation
Dans quelle mesure la Stratégie culturelle fédérale associée aux Jeux de 2015 a-t-elle été utile pour maximiser les répercussions des Jeux?

PRINCIPALES CONSTATATIONS
Bien qu'il soit impossible d'analyser les répercussions de la Stratégie culturelle fédérale au vu des données limitées disponibles, la Stratégie culturelle fédérale semble avoir élargi la portée des Jeux, du moins en ce qui concerne les auditoires aux échelles locale et nationale.

La Stratégie culturelle fédérale faisait partie du plan du gouvernement du Canada visant à maximiser les répercussions des Jeux ainsi qu'à renforcer le sentiment de fierté et d'identité des Canadiens en tant que nation. Comme il a été mentionné précédemment, six millions de dollars ont été réaffectés pour les besoins de la Stratégie[75] – un million de dollars pour le parcours de la flamme des Jeux, 1,4 million de dollars pour le site principal des célébrations officielles à Toronto (Nathan Phillips Square) et 3,6 millions de dollars pour les célébrations communautaires à l'échelle du pays. Ce financement avait pour but de « [mettre] en valeur la culture, l'histoire, le patrimoine et les langues officielles du Canada, en faisant rayonner les valeurs canadiennes et en renforçant l'engagement dans les Amériques » avant et durant les Jeux (gouvernement du Canada, s.d., p. 1). De plus, le MAECD ainsi que CIC ont fourni du soutien en sensibilisant et en soutenant les événements interculturels (gouvernement du Canada, s.d.).

[75] Comme il a été mentionné précédemment, les évaluateurs ne disposaient pas de renseignements concernant la décision de réaffecter les fonds aux activités culturelles.

Les informateurs clés ont souligné que l'une des principales priorités de la Stratégie était de faire la promotion des cultures francophone et anglophone à l'échelle du pays, et plus particulièrement de faire la promotion de la culture francophone au Canada, selon certains. Les accords de contribution ratifiés dans le cadre de la Stratégie comprenaient des exigences relatives aux langues officielles, des exigences concernant l'exécution équilibrée de programmes dans les deux langues et la participation d'artistes provenant des deux cultures. Selon les informateurs clés, une autre des principales priorités était d'assurer la portée pancanadienne du parcours du flambeau.

Le financement de 3,6 millions de dollars destiné aux célébrations communautaires à l'échelle du pays a été distribué par l'intermédiaire du *Fonds pour les célébrations communautaires – Jeux pan et parapanaméricains de 2015 à Toronto*, une initiative de financement échelonnée sur deux ans qui a pris fin le 15 août 2015. Le Fonds a permis d'offrir du soutien sous forme de subventions et de contributions aux activités et aux événements se déroulant dans l'ensemble du Canada qui permettaient d'atteindre les objectifs suivants :

- Faire connaître aux gens les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 et offrir aux Canadiens l'occasion de participer aux célébrations.
- Améliorer la connaissance de la place du Canada dans les Amériques et l'importance des Amériques pour le Canada.
- Célébrer les diverses cultures des communautés de la diaspora canadienne des Amériques.
- Présenter les valeurs, la culture et l'identité canadiennes aux touristes (plus de 250 000) qui vont assister aux Jeux dans la grande région du Golden Horseshoe en Ontario.
- Célébrer l'histoire et le patrimoine du Canada en matière de sports (Patrimoine canadien, s.d.-d, p. 7).

Selon le plus récent projet de base de données du Conseil culturel fransaskois (CCF) (4 décembre 2015), des 116 demandes de financement de projets soumises, 111 ont été approuvées (trois ont été rejetées et deux ont été retirées). Des 111 demandes approuvées, 20 projets ont été financés par le truchement de contributions, dont la valeur oscillait entre 20 000 dollars et 1,4 million de dollars (pour le site principal des célébrations) par projet. Les 91 projets restants ont été financés par l'entremise de subventions qui variaient de 3 500 à 50 000 dollars par projet. Presque tous les bénéficiaires ont respecté les exigences en matière de production de rapports (les responsables de 14 des 111 projets n'avaient toujours pas soumis de rapport en date du 4 décembre 2015). Les sous-sections qui suivent résument les activités selon les indicateurs apparaissant dans la matrice d'évaluation : parcours du flambeau et participation communautaire, soutien aux sites des festivités ainsi que célébrations communautaires et événements de marque.

Parcours du flambeau et participation communautaire

Selon le rapport sur la Stratégie préparé par la division Événements majeurs, commémorations et expériences de la capitale de Patrimoine canadien, le parcours du flambeau des Jeux panaméricains de Toronto 2015 s'est déroulé sur 40 jours; dans le cadre de celui-ci, 3 000 porteurs de flambeau ont transporté la flamme dans 130 collectivités de l'Ontario ainsi que dans cinq villes situées à l'extérieur de l'Ontario. Le parcours du flambeau des Jeux parapanaméricains de Toronto 2015 s'est quant à lui déroulé sur cinq jours et, dans le cadre de celui-ci, deux flambeaux voyageant l'un vers l'autre sont partis des villes de Niagara et d'Ottawa en suivant la rive du lac Ontario. Les flambeaux ont été portés par 150 personnes et sur leur

chemin, 13 célébrations principales les attendaient. Aucun arrêt ni aucune célébration n'était prévu à l'extérieur de l'Ontario pour le parcours du flambeau des Jeux parapanaméricains. Environ un million de dollars ont été alloués à la composante nationale de ce parcours et plus de 500 000 dollars ont été versés aux 51 municipalités de l'Ontario tenant des célébrations durant la journée ou en soirée dans le cadre du parcours du flambeau des Jeux panaméricains et parapanaméricains (Patrimoine canadien, 2015k, p. 2–3). Bien que ces services n'étaient pas prévus dans l'accord sur les niveaux de service conclu entre ECCC et TO2015, des services de prévisions météorologiques ont été fournis par le Centre de prévision des intempéries de l'Ontario même lorsque le flambeau a quitté la province. Chaque jour, des prévisions météorologiques pour les trois jours à venir étaient fournies en fonction de l'endroit où se trouverait le flambeau dans les prochains jours.

Le rapport préparé par la division Événements majeurs, commémorations et expériences de la capitale met en lumière les relations positives, ainsi que la mobilisation des partenaires des événements culturels, entre l'expertise et la connaissance en matière de gestion d'événement de l'équipe responsable des projets spéciaux de la Division et la mobilisation du personnel du bureau régional de Patrimoine canadien qui ont tous été essentiels au succès de la mise en œuvre de la Stratégie et de la surveillance des différents événements. Sur une note moins positive, le rapport indique que la sous-utilisation du budget par TO2015 a joué un rôle dans la promotion déficiente à l'échelle locale des événements relatifs au parcours du flambeau, mais le rapport ne répertorie pas les conséquences, s'il y a lieu, de la portée limitée de la promotion (Patrimoine canadien, 2015k, p. 3).

Sites des festivités

Par l'entremise du CCF, Patrimoine canadien a versé 1,4 million de dollars à la Ville de Toronto pour le site principal des célébrations situé au Nathan Phillips Square et la programmation gratuite durant 23 jours appelée PANAMANIA EN DIRECT. Cette contribution représente environ 16 % du budget total de 8,4 millions de dollars. Les représentants de la division Événements majeurs, commémorations et expériences de la capitale ont négocié certaines priorités pour ce site et cet événement avec la Ville et d'autres partenaires. Selon le rapport préparé par la division Événements majeurs, commémorations et expériences de la capitale sur la Stratégie, le programme PANAMANIA EN DIRECT final reflétait ces priorités en donnant une bonne visibilité aux artistes provenant de toutes les régions du Canada, aux deux groupes de langue officielle ainsi qu'aux collectivités autochtones durant les Jeux panaméricains et parapanaméricains. De plus, environ 40 % de la programmation comprenait des artistes ayant des liens avec d'autres pays des Amériques, dont de nombreux Canadiens provenant des différentes communautés des diasporas canadiennes (Patrimoine canadien, 2015k, p. 4).

Toutefois, les attentes de Patrimoine canadien étaient communiquées à l'aide de termes généraux sans que des objectifs quantifiables soient liés à chacune des priorités. Par conséquent, de nombreuses discussions ont dû être tenues et beaucoup de changements ont été apportés au programme alors que les producteurs des événements tentaient de respecter leurs engagements et d'atteindre le niveau de diversité prévu. De plus, les responsables de la composante produite par un commanditaire privé (les célébrations de la victoire présentées par la Banque CIBC) se sentaient généralement exclus du groupe de producteurs de PANAMANIA EN DIRECT, tout en étant assujettis à l'ensemble des exigences en matière de langues officielles. Par conséquent, les questions liées aux langues officielles leur ont causé davantage de difficultés, étaient plus longues à résoudre et, dans certains cas, ont produit des résultats moins satisfaisants (Patrimoine canadien, 2015k, p. 5).

Les chiffres relatifs à l'achalandage n'étaient pas disponibles au moment de la préparation du présent rapport d'évaluation, mais on s'attend à ce qu'ils dépassent la cible fixée à 250 000 personnes (Patrimoine canadien, 2015k, p. 4).

Célébrations communautaires et événements de marque

Le CCF a également soutenu plusieurs célébrations communautaires et événements culturels dans la région du Grand Toronto et ailleurs au Canada, y compris :

- la Franco-Fête prolongée, qui complétait PANAMANIA EN DIRECT;
- le pavillon autochtone aux Jeux;
- les célébrations et les événements culturels organisés par huit municipalités accueillant les Jeux dans la région du Grand Toronto;
- 43 autres projets dans l'ensemble du Canada inspirés par les Jeux.

Le rapport préparé par la division Événements majeurs, commémorations et expériences de la capitale ne traite pas du niveau de participation du public ou du succès de ces événements. Les auteurs du rapport soulignent que l'une des composantes des célébrations communautaires n'a pas connu le succès escompté. L'achalandage du pavillon des Autochtones n'a pas comblé les attentes. Au moment de la préparation du présent rapport, l'achalandage du pavillon était estimé à 12 000 personnes, alors que, à l'origine, on estimait que 40 000 personnes s'y rendraient (Patrimoine canadien, 2015k, p. 6–8).

Atteinte des résultats escomptés

De façon générale, les auteurs du rapport sur les leçons apprises en marge de la Stratégie produit par la division Événements majeurs, commémorations et expériences de la capitale ont conclu que la large portée des investissements fédéraux dans les Jeux de 2015 ont permis de produire des retombées sur les plans culturel, sportif, social et économique, laissant un héritage qui permet au gouvernement du Canada d'être reconnu comme étant un partenaire essentiel et efficace pour la tenue de grandes célébrations et de grands événements sportifs internationaux (Patrimoine canadien, 2015k, p. 10).

Plus particulièrement, les informateurs clés ont affirmé que la portée des Jeux avait été élargie en raison du soutien fourni par l'entremise de la Stratégie culturelle fédérale :

- la Stratégie a élargi la portée par l'entremise d'une composante clé – le parcours du flambeau – à la grandeur du Canada;
- elle a offert un accès gratuit aux événements culturels à l'échelle locale dans le cadre des Jeux, qui autrement n'auraient pas été gratuits ou n'auraient tout simplement pas eu lieu; et
- elle a nourri un sentiment d'engagement dans l'ensemble du Canada en soutenant les événements culturels inspirés par les Jeux au pays, ce qui, également, n'aurait probablement pas eu lieu sans l'appui de la Stratégie.

Les défis et les leçons apprises répertoriés par le personnel de la division Événements majeurs, commémorations et expériences de la capitale relèvent principalement de catégories comme la gestion et la surveillance d'événements, la coordination interne ainsi que la communication avec les partenaires et, par conséquent, ne fournissent pas d'indications sur les répercussions de la Stratégie ou sur son rôle dans l'optimisation des effets des Jeux.

Question d'évaluation Est-ce que tous les risques ont été définis et surveillés? Sinon, lesquels ne l'ont pas été? Est-ce que Patrimoine canadien, les autres partenaires fédéraux et les signataires de l'Entente ont réagi efficacement aux risques imprévus?
PRINCIPALES CONSTATATIONS Le CGIR du SF et la structure de registre connexe se sont révélés efficaces pour déterminer, évaluer et élaborer des plans d'atténuation des risques liés aux Jeux pour la majorité des SFE.

Patrimoine canadien et les partenaires prestataires de SFE ont examiné et révisé de façon régulière les risques et leurs stratégies d'atténuation des risques avant et pendant les Jeux. Le registre s'est révélé utile puisqu'il a été continuellement mis à jour, a permis l'adoption d'une approche ciblée et prévoyait une personne-ressource pour la plupart des ministères et des organismes pour chaque risque.

Dans le cadre de la fonction de gestion du risque en entreprise de TO2015, on a utilisé un système de suivi des risques similaire pour les risques associés aux installations et aux lieux pour les Jeux (en dehors de la compétence du gouvernement du Canada, mais liés à son importante contribution).

L'examen a permis de déterminer que tous les risques majeurs ont été cernés et qu'il était important de solliciter tôt dans le processus d'élaboration la participation des experts en la matière, y compris les experts sur les risques associés aux conditions météorologiques.

Lors de la vérification du PA et du SF en juillet 2014, les membres de l'équipe de vérification interne ont remarqué que des mécanismes efficaces étaient en place afin de déterminer, d'évaluer et d'élaborer des plans d'atténuation des risques liés aux Jeux (Patrimoine canadien, 2014c, p. 7). Le CGIR a été élaboré afin de cerner, de surveiller et d'orienter les mesures qui réduisent l'éventualité ou les effets des risques, empêchent les risques de devenir des problèmes ou atténuent les effets des risques ou des problèmes (Patrimoine canadien, 2014f, p. 8). Patrimoine canadien a préparé un registre exhaustif des risques. Ce dernier compile les risques liés à l'ensemble de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux. Ils ont été répertoriés par le truchement de nombreux moyens, dont des examens réalisés à l'interne et par de tierces parties du Plan d'activités de TO2015, un examen des rapports d'activités fournis par TO2015, les résultats des vérifications de la conformité des bénéficiaires, les réunions trimestrielles du GTSFE, la participation des représentants du SF à des groupes de travail clés sur les Jeux, de même que les communications continues entre les parties de l'Entente et les membres du GTSFE (Patrimoine canadien, 2014c, p. 8).

Le CGIR permettait d'attribuer une cote à la probabilité d'un risque et à ses effets potentiels (concernant la prestation des Jeux, les finances, la conformité et la réputation) afin de déterminer une cote de risque générale. Les risques peuvent être ainsi classés parmi cinq catégories : très faible, mineur, modéré, élevé et extrême. La liste de suivi principale indique qu'il y a 63 thèmes (dont les installations des Jeux individuelles considérées comme étant des thèmes distincts), et les risques sont clairement déterminés et associés à une personne-ressource, à une unité de Patrimoine canadien et au ministère ou à l'organisme fédéral responsable (si ce n'est pas Patrimoine canadien). Par ailleurs, il existe deux types de risque dans le CGIR (Patrimoine

canadien, s.d.-c) :

- **Risques généraux :** Le registre des risques généraux comprend les risques qui sont sous la responsabilité de différentes unités de SC, comme l'unité de gestion de projet et de l'information et l'unité des GJIM. Le registre comprend le risque, la ou les sources probables du risque, le responsable principal de SC, la responsabilité générale (si elle relève de différentes parties, du gouvernement fédéral, de Patrimoine canadien), la cote attribuée à la probabilité du risque et à ses répercussions, les facteurs influençant la cote attribuée aux répercussions ainsi que la réponse de Patrimoine canadien (atténuation, surveillance et action continue).
- **Risques opérationnels :** L'unité INTER, l'unité de gestion de projet et de l'information ainsi que l'unité des GJIM sont toutes responsables de certains risques opérationnels individuels. Les détails fournis à propos des risques cernés comprennent : la source du risque (le cas échéant), les dates prévisibles auxquelles les répercussions pourraient survenir (le cas échéant), la cote de la probabilité du risque et de ses répercussions, le statut (émission, atténuation ou suivi), la prochaine mesure mise en œuvre en réponse au risque ainsi que la date cible pour la prochaine réponse.

Étant donné que l'on mettait continuellement à profit le CGIR et qu'il a été mis à jour jusqu'à la tenue des Jeux et durant ceux-ci, les « nouveaux » risques et les risques « écartés » faisaient l'objet de listes distinctes, tout comme le « rapport d'atténuation » sur les risques atténués à ce jour.

Patrimoine canadien et les ministères ou les organismes fédéraux participants ont examiné et révisé de façon régulière les risques et leurs stratégies d'atténuation des risques avant et pendant les Jeux. Les informateurs clés ont indiqué que dans le cadre du GTSFE, les ministères et organismes ont été en mesure de fournir des évaluations du risque et de discuter des risques associés à la gouvernance, au financement ou aux activités liées aux Jeux, alors que, pour sa part, le GTS a permis aux ministères et aux organismes qui en étaient membres de discuter des risques liés à la sûreté et à la sécurité en fonction de leurs évaluations respectives des menaces avant et durant la tenue des Jeux de 2015. Ces examens étaient réalisés chaque trimestre, et plus près de la tenue des Jeux, les risques étaient évalués et révisés toutes les semaines ou toutes les deux semaines.

Quelques informateurs clés ont affirmé avoir trouvé le registre utile, nommément puisqu'il était mis à jour continuellement, qu'il a permis d'adopter une approche très ciblée pour cerner, surveiller et atténuer les risques en décrivant les répercussions potentielles et la probabilité et la cote des risques, et qu'il comprenait les coordonnées d'une personne-ressource pour la majorité des ministères et des organismes responsables des risques cernés. Les constatations obtenues en marge de l'exercice interne sur les leçons apprises de SC révèlent que la responsabilité de remplir et de tenir à jour certaines parties du registre des risques a été assignée à des unités dont, dans certains cas, les membres n'étaient pas familiarisés avec les sujets traités ou ne dépendaient pas de la tenue à jour d'un registre des risques de qualité (Patrimoine canadien, 2015b, p. 2). Toutefois, le document sur les leçons apprises ne fait état d'aucune conséquence attribuable à ces constatations. Certains des participants à cet exercice ont indiqué que les outils de suivi, comme le registre des risques et le plan de travail, étaient adéquats, alors que d'autres ont indiqué que ceux-ci étaient trop complexes, chronophages ou n'étaient pas pratiques.

Les conclusions qui se dégagent de la vérification de 2014 révèlent que, selon l'examen du registre, les risques ont été déterminés et évalués, et les mesures de suivi ont été cernées et assignées (Patrimoine canadien, 2014c, p. 8). Les informateurs clés, à l'exception de ceux d'ECCC, n'ont pas formulé de commentaires sur les risques imprévus ou non cernés avant ou durant la tenue des Jeux de 2015. Les informateurs clés d'ECCC ont indiqué qu'ils avaient fourni des commentaires sur la composante météorologique, mais qu'ils avaient l'impression qu'on avait demandé leur avis trop tard dans le processus pour que leur expertise soit vraiment utile. Durant les entrevues, il a été souligné qu'il était important de faire participer les experts en la matière tôt dans le processus, y compris les experts sur les « risques associés aux conditions météorologiques ».

En ce qui a trait aux risques qui ne relèvent pas du gouvernement du Canada, mais qui sont liés à l'importante contribution offerte aux installations et aux sites par les gouvernements, la fonction de gestion du risque en entreprise de TO2015 permettait de cerner, de signaler et de surveiller les risques, ainsi que de recommander des activités de remédiation afin d'atténuer les pertes en matière de personnel et de propriété ainsi que les problèmes de santé et de sécurité et de gestion des revendications (TO2015, 2015d, p. 2). Le personnel de la fonction de gestion du risque en entreprise a élaboré un système de détermination des risques stratégiques connu comme étant son outil de suivi des risques qui, dans la forme, est très similaire au CGIR du SF, à une évaluation des risques opérationnels régulièrement mise à jour ainsi qu'à des évaluations des risques liés à l'exploitation des sites (TO2015, 2015d, p. 4). L'outil de suivi des risques était examiné tous les mois par l'équipe de la haute direction de TO2015 (TO2015, 2015d, p. 5). L'information la plus récente disponible pour l'examen portait sur le suivi du premier trimestre de 2015 (soit d'avril à juin 2015).

Question d'évaluation
Quelles leçons ont été tirées de la conception et de l'exécution de cette initiative horizontale?

PRINCIPALES CONSTATATIONS
Des exemples de leçons apprises et de pratiques exemplaires en matière de conception et de mise en œuvre de cette initiative découlent d'entrevues et de discussions portant sur les leçons apprises après les Jeux au sein des différentes parties de Patrimoine canadien, principalement en ce qui a trait aux éléments suivants :

- définir dès le départ les rôles et les responsabilités clairement;
- faire preuve de souplesse au moment d'allouer des fonds;
- continuer de s'assurer que les mécanismes sont en place en vue de la coordination et de la communication efficaces au sein du gouvernement fédéral; et
- continuer de bénéficier d'une structure de gouvernance et de prise de décisions claire au sein de Patrimoine canadien.

En ce qui concerne la définition des rôles et des responsabilités, le processus n'était pas inadéquat puisque les hypothèses utilisées lors de la planification peuvent changer considérablement pour tous les Jeux (grands événements), ce qui a des répercussions sur les rôles et les responsabilités

des ministères et des organismes. La leçon qu'il faut retenir est qu'une bonne planification doit comprendre la capacité de s'adapter à un contexte en évolution.

Les ministères ont réalisé chacun de leur côté des exercices portant sur les leçons apprises; quant à lui, le portefeuille de la sûreté et de la sécurité a produit des rapports après action. Ainsi, plusieurs leçons apprises concernant la conception et la mise en œuvre d'une telle initiative horizontale ont découlé de quelques entrevues d'informateurs clés dans le cadre du présent examen, de même que du document sur les leçons apprises produit par le GTSFE ainsi que du document sur les leçons apprises relatives à la coordination de Patrimoine canadien. Il n'est pas étonnant de constater que les leçons tirées de ces documents se composent de commentaires assez généraux, puisqu'ils sont un résumé des discussions tenues par les groupes. Néanmoins, les principales leçons sont regroupées comme suit.

Souplesse au moment d'allouer les fonds

Dans le document sur les leçons apprises du GTSFE (Patrimoine canadien, 2015j, p. 1–3), on peut lire que :

- les ministères et les organismes confrontés à des pressions financières ont été en mesure de les atténuer par l'intermédiaire de transferts de fonds provenant des ministères et organismes ayant obtenu des surplus budgétaires. Ceci a été confirmé par les informateurs clés, comme il est indiqué à la section 5.2.3. Ces derniers ont également souligné que le SF avait veillé au bon déroulement du transfert des fonds.
- De plus, les ministères et organismes ont aimé pouvoir disposer des fonds à l'avance et avoir la capacité de transférer ceux-ci au besoin.
- Certains ministères ont dû modifier la portée de leurs services pour y ajouter des activités non prévues et non financées à l'origine. Là encore, ceci a été confirmé par les informateurs clés comme il est indiqué à la section 5.2.3.
    - Les ministères et organismes prestataires de SFE ne comprenaient pas tous pleinement les rôles et les responsabilités de leurs organisations respectives, de même que les attentes du gouvernement du Canada à l'égard des Jeux, ce qui a eu des répercussions sur leur capacité de faire des prévisions appropriées et exactes.
- Toutefois, les mécanismes de financement utilisés pour obtenir des fonds du Conseil du Trésor du Canada supposaient que les fonds n'étaient pas fournis par l'intermédiaire d'affectations à but spécial, qui définissent les utilisations possibles des fonds; les ministères et les organismes ont donc pu jouir d'une certaine marge de manœuvre pour affecter les fonds.

Coordination et communication au sein du gouvernement fédéral

Le même document souligne aussi les leçons clés suivantes :

- Le GTSFE, présidé par Patrimoine canadien, a été un forum utile pour la communication de l'information et pour comprendre les activités du gouvernement fédéral avant et pendant la période des Jeux. Ceci a été confirmé par les informateurs clés, comme il est indiqué à la section 5.2.1.
- Le GTSFE a également permis de bâtir des liens entre les fournisseurs de services partenaires (dont Patrimoine canadien), ce qui a facilité la gestion des problèmes et permis de savoir à qui s'adresser pendant les Jeux.

  - Une fois encore, ceci a été confirmé par les informateurs clés du SF, qui ont également indiqué qu'à l'avenir, pour les engagements similaires, même s'il y avait un roulement de personnel dans d'autres ministères et organismes, de façon générale, ils sauraient où envoyer leurs demandes, ce qui permettrait d'économiser du temps et de l'énergie.

- Selon les deux sources, un dérivé du GTSFE, le RFC, a été jugé utile, plus particulièrement durant la période précédant les Jeux.
- Grâce au GTS, le GIS et l'Ontario ont eu des rapports plus étroits avec leurs partenaires fédéraux ainsi que TO2015.
- Toutefois, dans le document sur les leçons apprises, on indique aussi que les mandats des groupes de travail et des sous-comités devraient être finalisés au début du processus afin que les rôles soient définis de manière plus claire.
  - Les informateurs clés ont également souligné l'importance de définir les rôles et les responsabilités des ministères, des organismes et des comités partenaires au début du processus de planification afin de s'assurer de la compréhension commune des rôles et des responsabilités, de même que des attentes et des exigences relatives à l'événement.
- Une communication constante au sein des groupes de travail et entre les membres de ceux-ci est essentielle pour s'assurer que ces derniers disposent de l'information concernant les rôles de chacun, les exigences réglementaires et les contraintes et connaissent les personnes-ressources à contacter s'ils ont des questions. Les informateurs clés sont aussi d'avis qu'il est important de savoir à qui acheminer les questions, comme il a été mentionné précédemment.
- Il est essentiel d'intégrer les représentants des ministères et des organismes fédéraux au comité organisateur afin de communiquer de manière convaincante les exigences du gouvernement du Canada et de permettre à ceux-ci de mettre en commun leur vaste expérience.
  - Les informateurs clés ont par ailleurs souligné l'importance de : 1) faire siéger un représentant du gouvernement du Canada au comité organisateur afin qu'il soit en bonne position pour communiquer de l'information de manière stratégique; 2) nommer certains membres du personnel à des sous-comités afin de superviser les exigences contractuelles relatives aux communications, plus particulièrement en ce qui a trait aux exigences en matière de langues officielles.

Coordination et prise de décision au sein de Patrimoine canadien

- Un SF dévoué est important pour développer une expérience et des compétences qui pourront être mises à profit durant la préparation des prochains Jeux.
  - Les informateurs clés ont également souligné ce fait. Comme il est indiqué ci-dessous dans la section 5.3, certaines personnes ont mentionné que la mise sur pied d'un SF permanent au sein du Ministère serait bénéfique pour transmettre les connaissances, l'expertise et l'expérience ministérielles d'un événement majeur à l'autre. Quelques informateurs clés ont mentionné que le SF des Jeux de Vancouver 2010 avait été démantelé peu après la clôture de ces jeux, ce qui a entraîné la perte des connaissances et de l'expérience acquises durant les Jeux. Des personnes interrogées ont également souligné l'un des inconvénients liés à la mise sur pied temporaire

d'un SF : les membres du personnel avaient été nommés à des postes déterminés créés particulièrement pour les Jeux de 2015, ce qui ne favorise pas le transfert des connaissances.

- Un modèle logique et une structure de gouvernance clairs qui comprennent toutes les parties participantes sont nécessaires pour faciliter la prise de décisions, la production de rapports à l'intention de la haute direction et la coordination des activités des unités. Dans la section 5.3 (ci-dessous), certains informateurs clés ont décrit les défis liés à la gouvernance qui ont eu des répercussions sur l'exécution du mandat du SF plus particulièrement.
- Par ailleurs, les auteurs du document sur les leçons apprises affirment qu'au début de la planification des Jeux, toutes les parties potentielles devraient être rassemblées, indépendamment de l'affectation de fonds, que ce soit pour l'accueil, l'excellence sportive, la culture, les communications ou les langues officielles. Une collaboration interne forte entre les différentes unités est souhaitable afin de tirer profit des efforts, des réussites et des leçons apprises de chaque unité.
- De plus, un plan de travail général sur les projets fondé sur les étapes du projet soutenu par les plans de travail des unités favoriserait la coordination et l'efficience.
    - Comme il a été mentionné précédemment, les informateurs clés ont indiqué que le personnel de la DPASF a élaboré ses propres plans de travail et ses propres outils de suivi propres à chaque secteur, qui peuvent également être adaptés pour d'éventuelles réalisations similaires. Les représentants du SF ajoutent que le Secrétariat disposait d'un plan de travail général qui comprenait les plans des autres unités.

Enfin, quelques-uns des informateurs clés ont fait une mise en garde à l'égard de l'utilisation de l'expression « initiative horizontale » pour une entreprise de ce type, puisqu'au sein du gouvernement du Canada et du SCT, celle-ci fait généralement référence à une initiative pluriministérielle associée à du nouveau financement, alors que la contribution à la tenue des Jeux comprenait de nombreux ministères et organismes qui fournissaient des services essentiels faisant déjà partie de leurs secteurs d'activités et qui ont obtenu du financement par reconduction pour fournir davantage de services ou des services légèrement modifiés dans le cadre des Jeux.

Les leçons apprises et les bonnes pratiques en matière de budgétisation sont traitées ci-dessous.

Certains ministères donnent en exemple des leçons apprises dans le cadre des Jeux de 2015. Notamment, le personnel de la composante relative à la sécurité a souligné ce qui suit : l'intégration des représentants d'ECCC à l'équipe chargée de la sécurité était une décision judicieuse; le grand soutien offert à la PPO par la GRC avait été bénéfique puisque la PPO avait pu utiliser des outils bien élaborés et mis à l'essai durant les Jeux de Vancouver 2010.

Chaque grand événement permet aux partenaires d'alimenter leur corpus de connaissances sur la façon de bien planifier la sécurité dans le cadre de grands événements. Plusieurs ministères ont mentionné durant les entrevues qu'ils disposaient maintenant des processus requis et du personnel ayant les connaissances et l'expérience nécessaires pour contribuer à la tenue de ce genre de grands événements.

5.3 Démonstration d'efficience et d'économie

Question d'évaluation
La contribution du gouvernement du Canada aux Jeux demeure-t-elle dans les limites du budget initial déterminé dans l'Entente et dans les présentations au Conseil du Trésor? Si des changements ont été apportés, quels sont les facteurs qui expliquent la variation des coûts?

PRINCIPALES CONSTATATIONS
D'après les données offertes, les contributions du gouvernement du Canada demeurent dans la limite des budgets initiaux. Cependant, les données sur les contributions réelles du gouvernement du Canada sont limitées et remontent à la période précédant les Jeux.

Les facteurs potentiels expliquant la variation des coûts sont les suivants :

- Changements imprévus relatifs aux exigences en matière de ressources; et
- Difficultés pour les ministères et organismes prestataires de SFE à fournir une estimation précise des coûts sept à huit ans avant la tenue des Jeux.

Tel qu'il a été décrit dans les sections précédentes, le gouvernement du Canada devait contribuer jusqu'à 500 millions de dollars sur une période de six ans de 2010-2011 à 2015-2016, afin de soutenir les secteurs clés suivants : les dépenses en immobilisations (jusqu'à 377,1 millions de dollars), les legs des Jeux de 2015 (65 millions de dollars), les SFE (jusqu'à 48,9 millions de dollars), la SCF (jusqu'à six millions de dollars), et la préparation d'Équipe Canada (jusqu'à trois millions de dollars). Dans l'ensemble, selon les données offertes sur les dépenses réelles du gouvernement du Canada, les dépenses réelles sont dans les limites du montant des contributions prévues. Voici les renseignements concernant les contributions réelles à ce jour dans chacune des catégories :

- **Dépenses en immobilisations, SCF et préparation d'Équipe Canada :** Selon un document sur les coûts prévus associés aux projets d'immobilisations (y compris la réaffectation des fonds par SC), en date de mars 2015, les dépenses fédérales prévues en immobilisation pour les Jeux étaient de 386,1 millions de dollars, ce qui comprend six millions de dollars pour la Stratégie culturelle fédérale (dépenses désignées sous le nom d'« activités culturelles qui ne sont pas prises en charge par TO2015 »), et trois millions de dollars pour la préparation d'Équipe Canada (dépenses désignées sous le nom de « développement des athlètes qui prendront part aux Jeux panaméricains » et de « développement des athlètes qui prendront part aux Jeux parapanaméricains »). On peut en déduire que les contributions réelles dans ces catégories équivalaient aux contributions prévues. Ces chiffres représentent les coûts prévus.
- **SFE :** Les tableaux de renseignements supplémentaires dans les RMR de Patrimoine canadien de 2012-2013 et de 2013-2014 indiquent que les contributions réelles pour les SFE totalisaient 7,5 millions de dollars pendant cette période; cela ne comprend que les dépenses pour les SFE au cours de ces deux exercices, tandis que le total des contributions devait atteindre 48,9 millions de dollars après les Jeux (Patrimoine Canadien, 2013c, 2014b). La plupart des dépenses ministérielles ont été engagées au cours de l'exercice 2015-2016, dans le cadre des Jeux; c'est à ce moment que la plupart des services ont été offerts. Ces dépenses apparaîtront dans le RMR de 2015-2016.

- Quelques informateurs clés ont mis les choses en contexte et ont noté que dans certains cas, les exigences en matière de ressources étaient plus faibles que prévu. Par exemple, le soutien en matière de sûreté maritime de la GCC s'accompagnait de peu d'exigences en raison du faible niveau de risques associés à la gestion des urgences annoncé par le GIS de l'Ontario pour les Jeux de 2015. Bien que ces activités aient été prises en compte dans le budget initial, la GCC a réduit la portée de ses plans opérationnels et s'est concentrée davantage sur son mandat relatif à la sécurité maritime. Dans certains cas, d'autres ont indiqué que les exigences en matière de ressources étaient plus élevées que prévu (p. ex. il était nécessaire d'augmenter la surveillance des chemins de fer dans le centre-ville de Toronto). Quelques autres informateurs ont simplement mentionné que leur ministère ou organisme respectif avait fait des économies par rapport au budget établi. Le document sur les leçons apprises du GTSFE décrit plus en détail les services qui étaient prévus, mais qui n'ont pas été offerts, et les services qui n'étaient pas prévus, mais qui ont été offerts (Patrimoine canadien, 2015j). Tel qu'il a été décrit dans les sections précédentes, les informateurs clés ont expliqué qu'il a été difficile pour certains ministères et organismes prestataires de SFE de fournir une estimation précise des coûts sept à huit ans avant la tenue des Jeux, ce qui peut avoir entraîné des pressions budgétaires ou la sous-utilisation des budgets.

- **Fonds de legs :** Selon un rapport sur les investissements pour l'exercice 2014-2015 du Fonds de legs sportifs Toronto 2015, le gouvernement du Canada a versé la somme prévue de 65 millions de dollars au Fonds; ce montant est actuellement sous gestion (Toronto Foundation, 2015).

Question d'évaluation Le SF de 2015 a-t-il effectué des opérations efficaces?
PRINCIPALES CONSTATATIONS La DPASF a mis en œuvre plusieurs mesures de contrôle de la surveillance et de la coordination qui peuvent être considérées comme ayant permis la gestion efficace et efficiente de la contribution du Canada aux Jeux de 2015. Il a été possible de noter des points à améliorer sur le plan de l'efficacité, notamment la nécessité de veiller à ce que le CMR permette l'évaluation de l'atteinte des objectifs définis pour la prestation des SFE par les organisateurs des Jeux, l'importance pour les ministères des SFE de mieux comprendre leurs rôles et responsabilités ainsi que les attentes relatives aux Jeux, de même que le taux élevé de roulement du personnel. Il existe des données probantes à l'appui du concept de l'établissement d'un SF permanent; cette initiative permettrait d'augmenter l'efficacité à l'avenir puisqu'elle favoriserait le transfert des connaissances, ainsi que le maintien des connaissances, de l'expertise et de l'expérience organisationnelles.

Mesures de contrôle

Tel qu'il a été décrit à la section 5.2.1, la vérification de 2014 de la DPASF présente de nombreuses mesures de contrôle mises en place à ce jour pour la coordination et la surveillance, et révèle que ces mesures ont été bien conçues et appliquées de manière efficace. En voici quelques-unes : un CGIR; une trousse de gestion de projet; un PSAC; un cadre de gouvernance pour les éléments horizontaux de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux de 2015;

plusieurs comités et groupes de travail; plus de 12 équivalents temps plein au sein du SF; les rapports de surveillance et les vérifications de la conformité des bénéficiaires qu'il faut produire et réaliser régulièrement; un Plan du fonds de legs (Patrimoine canadien, 2014c). Ces mécanismes de coordination et de surveillance peuvent être considérés comme ayant permis la gestion efficace et efficiente de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux. De plus, les informateurs clés ont également indiqué que le SF était essentiel afin de garantir la coordination des activités de tous les ministères et organismes participant à la planification et à la tenue des Jeux.

Tel qu'il a été mentionné précédemment, la vérification a permis de mettre en évidence un point clé à améliorer relativement à la gouvernance, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas de CMR définitif en place pour évaluer l'atteinte des objectifs définis pour la prestation des SFE. Des mesures de surveillance et de suivi ont été prises, mais selon la vérification, aucune démarche normalisée et uniforme n'était en place pour évaluer et surveiller le rendement des partenaires prestataires des SFE. Bien que ce point concerne essentiellement la coordination et la surveillance (voir la section 5.2.1), il concerne également l'efficacité, puisqu'il a une incidence sur la capacité de déterminer l'efficacité au moyen de la mesure de l'atteinte des résultats, et de déterminer si les extrants ont été produits comme prévu (Patrimoine canadien, 2014c). À l'automne 2014, un CMR définitif a été approuvé.

Un Secrétariat fédéral permanent

Certains informateurs clés ont mentionné qu'il serait avantageux de mettre en place un SF permanent au sein de SC, plus particulièrement en ce qui a trait au maintien des connaissances, de l'expertise et de l'expérience organisationnelles, ainsi qu'au transfert des connaissances – comme les pratiques exemplaires et les leçons apprises – d'une manifestation d'envergure à un autre. Le SF des Jeux olympiques de 2010 à Vancouver a été démantelé peu après les Jeux; c'est à ce moment que SC a demandé un financement au moyen d'une analyse de rentabilisation afin de mettre en place un SF de 19 membres pour les Jeux de 2015. Le Ministère a versé un financement de 656 289 dollars pour les dépenses de fonctionnement et d'entretien jusqu'à l'exercice 2015-2016, et SC a mobilisé des ressources internes pour pourvoir les postes restants au sein du SF (Patrimoine canadien, 2015e). La perte du SF après les Jeux de 2010 a entraîné une perte de connaissances et d'expérience, selon quelques informateurs clés. Les responsables de la gestion de projet interne de SC et les responsables des leçons apprises sur la coordination de Patrimoine canadien ont également indiqué la nécessité de mettre en place un SF permanent afin de tenir à jour la mémoire organisationnelle et de fournir un processus intégré de leçons apprises (Patrimoine canadien, 2015b). Enfin, on lit d'ailleurs dans la vérification de 2014 de la DPASF que « l'existence d'une entité permanente pour les Jeux permettra au Ministère de cerner les leçons apprises et les meilleures pratiques tirées des grands jeux tenus antérieurement au Canada et d'en tirer profit dans l'amélioration des économies en général » (Patrimoine canadien, 2014c, p. 4). En l'absence d'un financement permanent, les économies, l'expertise et les synergies de la structure en place pourraient être perdues après la tenue des Jeux.

Question d'évaluation
Quelles leçons et pratiques exemplaires ont été tirées des modèles de coûts et de financement pour la tenue de manifestations sportives internationales d'envergure?

PRINCIPALES CONSTATATIONS
Voici les principales leçons apprises et recommandations associées aux modèles de coûts et de financement qui ont été retenues :

- La négociation efficace d'ententes multipartites permet de garantir la participation de toutes les parties compétentes, comprend des réunions en personne, clarifie les rôles et les priorités de chaque partie dans le cadre de l'entente et favorise la participation de toutes les parties avant la présentation de la candidature, ce qui augmente par le fait même la rapidité de la négociation et de la rédaction d'ententes multipartites.
- Les fonds devraient être directement liés à chacun des résultats précis énoncés dans les ententes multipartites ou les accords de contribution afin d'en faciliter la surveillance et la mise en œuvre.
- Les leçons apprises comprennent également un examen détaillé des accords de contribution, des ententes multipartites, ainsi que des modèles utilisés pour chacun, dans le but d'indiquer clairement le niveau de précision requis, et d'éviter tout désalignement ou toute confusion à l'avenir.
- Les exigences en matière de langues officielles figurant dans l'accord de contribution n'étaient pas suffisamment détaillées pour permettre à TO2015 de se préparer en conséquence.
- Une source de financement supplémentaire distincte devrait être offerte à l'appui des services de traduction afin de réduire les pressions budgétaires exercées sur l'organisation hôte en ce qui concerne les exigences relatives aux langues officielles.
- Les ministères et organismes prestataires des SFE devraient être encouragés de manière continue à réévaluer leurs prévisions budgétaires de deux à quatre ans avant la tenue d'une manifestation envergure; en effet, ces prévisions permettent de fournir des renseignements au SF pour la production du RPP et du RMR.

De nombreux informateurs clés ont affirmé qu'ils avaient tiré des leçons de leurs expériences relatives à la planification et à la tenue d'événements d'envergure antérieurs, notamment les Jeux olympiques de 2010 à Vancouver, le Sommet du G20 de 2010 à Toronto, et les Jeux panaméricains de 1999 à Winnipeg. Les informateurs clés ont mentionné qu'ils ont été en mesure de mettre en pratique cette expérience dans le cadre des Jeux de 2015 pour la planification opérationnelle et stratégique, et d'utiliser les outils qui ont été créés dans le cadre d'événements antérieurs. Cependant, ils n'ont pas précisé la nature des outils utilisés.

Ils ont également fait part de quelques leçons apprises et formulé des recommandations visant à améliorer les modèles de coûts et de financement à la suite des Jeux de 2015. L'un des points à retenir, mentionné précédemment à la section 5.3, est la nécessité d'adopter un processus plus souple pour permettre aux ministères et organismes prestataires des SFE de réévaluer leurs prévisions budgétaires de deux à quatre ans avant la tenue d'une manifestation d'envergure. Les informateurs clés ont expliqué que certains ministères et organismes prestataires des SFE avaient de la difficulté à fournir une estimation précise des coûts de sept à huit ans avant la tenue d'une

manifestation. Cette difficulté amène le SF à recommander que les ministères et organismes prestataires des SFE révisent leurs dépenses prévues de manière semestrielle dans le cadre du processus de production de rapports se rattachant au RPP et au RMR de Patrimoine canadien. La différence entre les contributions réelles et prévues relatives aux SFE décrites à la section 5.3 révèle que les ministères et organismes prestataires des SFE ont éprouvé des difficultés particulières sur le plan de l'établissement de prévisions budgétaires aussi longtemps à l'avance; cependant, tel qu'il est indiqué dans cette section, les renseignements sur les dépenses réelles relatives aux SFE ne comprennent que les dépenses pour les exercices 2012-2013 et 2013-2014; ils ne reflètent donc pas les dépenses réelles liées aux SFE à ce jour.

Quelques informateurs clés ont indiqué que le gouvernement du Canada devrait offrir un financement supplémentaire à l'appui des services de traduction ou un soutien direct à cet égard afin de réduire les pressions budgétaires exercées sur l'organisation hôte et d'éviter les risques touchant les exigences en matière de langues officielles, plus particulièrement dans les cas où l'organisation hôte compte ses propres exigences relatives au multilinguisme (dans le cas de TO2015, ce sont des Jeux trilingues, sous l'égide d'un organisme-cadre dont les langues officielles sont l'espagnol et l'anglais). L'absence des deux langues officielles du Canada sur les billets de la cérémonie d'ouverture des Jeux a donné lieu au dépôt d'une plainte officielle au Commissariat aux langues officielles. Des mesures correctives ont été prises par TO2015 relativement au matériel qui ne satisfaisait pas aux exigences. Un informateur clé a fait savoir que cette situation aurait pu être évitée si un plan sur les langues officielles entièrement approuvé avait été mis en place avant les Jeux (voir la page 26). Les informateurs clés ont ajouté que ce soutien fédéral supplémentaire devrait être fourni, étant donné que les exigences en matière de langues officielles sont une obligation de TO2015 aux termes de l'accord de contribution du gouvernement fédéral. Cependant, quelques membres du SF ont expliqué la situation sous un autre angle. Selon eux, c'est une question à deux volets : les exigences en matière de langues officielles n'étaient pas suffisamment détaillées dans les accords de contribution ou ailleurs pour permettre à TO2015 de se préparer en conséquence; on a donc dû l'en informer ou le lui rappeler tout au long des préparatifs et des Jeux (aussi puisque TO2015 a connu une croissance rapide). De même, aucune partie du financement accordé par le gouvernement n'était directement liée au respect des exigences en matière de langues officielles; TO2015 n'avait donc aucune indication claire pour établir un budget en conséquence. Quelques informateurs ont suggéré qu'à l'avenir, le recours à un représentant du gouvernement ayant des responsabilités précises relativement à la sensibilisation et à la surveillance de l'organisation hôte en ce qui touche ses obligations en matière de langues officielles serait un moyen plus proactif de veiller au respect de ces exigences. SC a également indiqué qu'il pourrait être plus efficace de nommer un cadre supérieur doté des pouvoirs appropriés pour mettre en œuvre des directives claires en matière de langues officielles au sein de la société hôte, et qui serait tenu de satisfaire aux exigences du gouvernement du Canada à cet égard.

Les documents sur les leçons tirées de la gestion des ententes multipartites et des accords de contribution présentent des leçons apprises et des recommandations supplémentaires relativement aux modèles de coûts et de financement. Ces leçons apprises sont axées sur la conception et la mise en œuvre d'ententes multipartites et d'accords de contribution. En voici quelques-unes :

- la nécessité de veiller à ce que les dispositions des ententes multipartites et des accords de contribution puissent être surveillées de manière efficace, puis modifiées, au besoin;

- les difficultés rencontrées dans le cadre de la surveillance et de la mise en application des ententes multipartites et des accords de contribution puisque les fonds ne sont pas directement liés à chacun des résultats, ce qui a empêché le gouvernement de retenir les fonds jusqu'à ce que des exigences aient été respectées (Patrimoine canadien, 2015c);
    - plus précisément, prévoir des fonds destinés aux questions constituant une préoccupation pour le gouvernement du Canada, comme les langues officielles et les communications, de sorte que des retenues soient imposées et que des mesures de conformité soient prises sans retarder inutilement l'ensemble du projet (Patrimoine canadien, 2015a);
- la nécessité de clarifier les liens entre les accords de contribution et les ententes multipartites; par exemple, dans le contexte des Jeux, certaines dispositions liées des accords de contribution et des ententes multipartites semblaient contradictoires ou prêtaient à confusion;
    - cela est en partie attribuable à la différence dans le niveau de précision des deux documents (les ententes multipartites sont trop précises, tandis que certains points des accords de contribution pourraient être plus précis);
        - plus précisément, on recommande d'utiliser davantage un langage « en principe » dans les ententes multipartites s'il n'est pas nécessaire que les questions soient bien établies ou détaillées (c.-à-d. des priorités du gouvernement du Canada qui ne sont pas négociables) et de préciser les questions dans l'accord de contribution (Patrimoine canadien, 2015c);
    - on recommande la réalisation d'un examen détaillé des accords de contribution, des ententes multipartites, ainsi que des modèles utilisés pour chacun (Patrimoine canadien, 2015a);
- voici les aspects positifs du déroulement de la négociation de l'Entente dans le cadre des Jeux :
    - bonne collaboration avec la province;
    - participation des personnes compétentes aux négociations;
    - réunions en personne;
    - mise en place de priorités claires pour chacune des parties de l'Entente;
    - obtention de l'appui de toutes les parties avant la présentation de la candidature, ce qui accélère la négociation et la rédaction de l'Entente (Patrimoine canadien, 2015a).

6. Conclusions et recommandations

6.1 Conclusion

Pertinence

Le soutien aux Jeux de 2015 a contribué aux résultats du PA en offrant aux athlètes canadiens la possibilité de participer à des compétitions de premier plan. Il a également permis la construction et la rénovation d'installations qui devraient permettre aux Canadiens d'avoir accès à des installations d'entraînement et de compétition de pointe destinées aux Jeux, de même qu'après la tenue des Jeux.

Rendement

Le gouvernement fédéral a honoré tous ses engagements rattachés à l'Entente – les engagements financiers les plus importants étant les SFE, les projets d'immobilisations et les fonds de legs – ainsi que la coordination fédérale (aucun engagement financier direct n'a été fourni).

La gamme de mesures qui ont été prises pour assurer la surveillance et aider la gestion de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux a favorisé le succès des Jeux. Il s'agit notamment des exigences et des relations établies aux termes de l'Entente, des obligations en matière de finances et d'établissement de rapports sur les activités dictées par les accords de contribution, de la participation de Patrimoine canadien aux deux comités de coordination de l'Entente (CC1 et CC2), de même que des divers comités mis en place pour coordonner la prestation des SFE lors des Jeux. Qui plus est, la DPASF s'était dotée d'unités dédiées à des fonctions précises et a mis en œuvre plusieurs outils pour faciliter l'exécution des fonctions de gestion. On estime donc que les structures de gouvernance, de coordination et de surveillance que Patrimoine canadien – de même que celles auxquelles il a pris part – ont favorisé la gestion efficace et efficiente de la contribution du gouvernement du Canada.

La coordination fédérale assurée en collaboration avec l'organisme d'accueil a été positive dans l'ensemble. Bien que le Ministère ait tenu compte des leçons apprises dans le cadre des Jeux de 2010 à Vancouver, les données probantes indiquent que les exigences en matière de langues officielles ont été, de manière générale, bien comprises par TO2015. Patrimoine canadien (DPASF et Événements majeurs, commémorations et expérience de la capitale) a prodigué des conseils et a apporté de l'aide à TO2015; en conséquence, il n'y a eu qu'une seule plainte déposée en matière de langues officielles relativement aux billets pour la cérémonie d'ouverture, ce qui est une indication du niveau élevé de respect des obligations en matière de langues officielles. L'examen a donné lieu à quelques suggestions pour l'avenir :

- à l'avenir, expliquer les exigences en détail dans les accords de contribution. Rendre une partie du financement conditionnel au respect de ces exigences;
- exiger dès le départ l'élaboration d'une politique et d'un plan en matière de langues officielles par l'organisation hôte;
- verser à l'organisation hôte un financement supplémentaire destiné expressément à l'aider à se conformer aux exigences en matière de traduction des documents; ce financement doit être lié à l'approbation du plan élaboré par l'organisation hôte;

- établir la responsabilité et la responsabilisation à l'égard de l'application des exigences en matière de langues officielles au niveau de la direction de l'organisation hôte.

Services fédéraux essentiels

SC et les représentants des ministères et organismes prestataires des SFE étaient généralement satisfaits des ressources allouées à la DPASF et aux SFE, ce qui confirme l'absence de lacunes dans le soutien fédéral aux Jeux. Cependant, la planification de ces manifestations d'envergure commence toujours plusieurs années (souvent sept ans) avant les Jeux; l'établissement de prévisions aussi tôt dans le processus nécessite la mise en place de mécanismes permettant de s'adapter au contexte en évolution. Par conséquent, Patrimoine canadien a veillé à ce que les fonds inutilisés au sein des ministères et organismes soient transférables.

Le SF a élaboré un cadre de gouvernance pour les éléments horizontaux de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux, qui énonce clairement les rôles et les responsabilités ainsi que les divers comités et groupes de travail, afin de faciliter la coordination de l'engagement du gouvernement fédéral à l'égard des Jeux. Les intervenants étaient, de manière générale, très satisfaits de ces efforts de collaboration (p. ex. groupes de travail) et de la communication. Cependant, les données probantes révèlent que des améliorations s'imposent relativement à l'efficacité :

- la nécessité d'élaborer un CMR afin d'évaluer l'atteinte d'objectifs définis pour la prestation des SFE; et
- la nécessité d'améliorer la communication au début du processus de planification, de sorte que tous les ministères prestataires des SFE comprennent leurs rôles et leurs responsabilités, ainsi que les attentes concernant les Jeux;

Les documents confirment que la contribution des partenaires de la DPASF et des ministères et organismes prestataires des SFE a été reconnue et budgétisée dans les documents de politique et de planification. Cependant, en raison du calendrier de l'examen, il n'a pas été possible de déterminer si les dépenses réelles totales de la DPASF et des SFE demeuraient dans les limites des dépenses prévues, puisque les rapports définitifs n'étaient pas encore reçus.

De même, en raison du calendrier de l'examen relatif à la tenue des Jeux et au cycle d'établissement des rapports, l'examen ne bénéficie pas de données à jour sur la mesure du rendement du point de vue de l'atteinte des résultats attendus par les ministères et organismes prestataires des SFE. Par conséquent, l'examen ne permet pas d'évaluer avec exactitude si les résultats attendus ont finalement été atteints par chacun des secteurs de service ou des ministères. Cependant, les constatations présentées sont fondées principalement sur les données recueillies dans le cadre des entrevues auprès des informateurs clés, dans les procès-verbaux et dans un document sur les leçons apprises préparé par le GTSFE; les ministères et organismes prestataires des SFE ont produit les extrants exigés en temps voulu et conformément à leurs mandats. Toutes les sources de données indiquent que les résultats attendus ont été, pour la plupart, atteints. Le seul secteur qui a connu des problèmes et des retards est celui de la mise en œuvre du système d'accréditation et de la préparation des documents d'accréditation.

Projets d'immobilisations et planification des legs

La contribution financière du gouvernement fédéral a permis d'appuyer la construction de dix nouvelles installations sportives ainsi que les travaux de rénovation et de réfection de

17 installations existantes, soit un total de 27 projets de construction et de rénovation visant à garantir la conformité avec les normes et les spécifications de la fédération internationale. Selon l'entente, les états financiers vérifiés seront disponibles en octobre 2016. Cependant, selon les données financières actuelles fournies par le ministère, les dépenses totales en immobilisations ne devraient pas dépasser les limites budgétaires.

Le Fonds de legs sportifs a été mis en place comme prévu afin d'assurer la programmation et l'entretien des trois sites désignés comme legs pendant une période minimale de 20 ans. Ce fonds a été établi pour gérer l'entretien et les activités à long terme des sites désignés comme legs, et pour garantir l'accès aux sites pour les sports de haut niveau. Selon les plans des sites, de 35 % à 44 % des heures d'ouverture seront réservées aux athlètes de haut niveau qualifiés. Ces athlètes bénéficient également de tarifs réduits.

Le Comité d'affectation du Fonds des legs a été mis sur pied pour examiner et proposer des affectations annuelles du Fonds de legs sportifs et pour faciliter la surveillance continue des activités du Fonds. Le mandat du Comité est décrit dans l'entente et l'approbation du Plan du fonds de legs sportifs de TO2015.

L'un des principaux défis relatifs au Plan du fonds de legs concerne la condition d'imposer des modalités d'utilisation des installations désignées comme legs à chacun des propriétaires d'installations. Les négociations entreprises pour chaque entente relative aux modalités d'utilisation ont nécessité temps et efforts; les ententes ont dû être signées avant que l'accord de contribution du gouvernement avec la Toronto Foundation soit conclu et signé, ce qui a entraîné des retards à cet égard.

Selon les conclusions tirées des entrevues auprès de certains informateurs clés, l'approche consistant à recourir à un accord de contribution pour la mise en œuvre de l'investissement du gouvernement dans les installations désignées comme legs et l'établissement d'un fonds de « réserve » a été efficace. On a jugé cette approche novatrice. Cependant, au moment de l'examen, il était trop tôt pour tirer des leçons fondées sur des données probantes de cette approche.

Stratégie culturelle fédérale

Il n'est pas possible d'examiner l'incidence de la SCF en raison de l'insuffisance des données; il est cependant raisonnable de conclure que la stratégie a permis d'accroître la portée des Jeux à l'échelle locale et dans l'ensemble du pays, en ce qui a trait au public.

Gestion des risques

Le CGIR du SF et la structure de registre connexe se sont révélés efficaces pour déterminer, évaluer et élaborer des plans d'atténuation des risques liés aux Jeux pour la plupart des SFE. Patrimoine canadien et les partenaires prestataires des SFE ont régulièrement examiné et revisé les risques et leurs stratégies d'atténuation jusqu'à la tenue des Jeux et durant ceux-ci, et se sont assurés de l'absence de risques imprévus. Le registre s'est révélé utile et a permis une approche ciblée; il a également prévu une personne-ressource au sein de la plupart des ministères et organismes, et ce, pour chaque risque. Les informateurs clés, à l'exception de ceux d'ECCC, n'ont pas formulé de commentaires sur les risques imprévus ou non cernés avant ou durant la tenue des Jeux de 2015. Les informateurs clés d'ECCC ont indiqué qu'ils avaient fourni des commentaires sur la composante météorologique, mais qu'ils avaient l'impression qu'on avait demandé leur avis trop tard dans le processus pour que leur expertise soit vraiment utile. On a

fait remarquer qu'il était important de faire participer les principaux experts en la matière, y compris les experts sur les « risques associés aux conditions météorologiques », tôt dans le processus.

Efficacité et économie

Selon les données accessibles au moment de l'examen, les contributions du gouvernement du Canada devaient, selon toute vraisemblance, demeurer dans les limites des budgets initiaux. En raison du calendrier de l'examen, les renseignements les plus récents accessibles sur les dépenses en immobilisations se limitent aux dépenses en immobilisations réelles effectuées jusqu'au mois de mars 2015, et aux dépenses prévues après de cette date.
La DPASF a mis en œuvre un système d'apprentissage continu, de modification et d'examen en ce qui touche les plans et les processus, à mesure que les divers groupes de travail discutaient des leçons apprises. Cette capacité de remise en question et d'apprentissage de manière continue a été jugée essentielle à l'innovation et au succès.

Enfin, la DPASF a mis en œuvre plusieurs mécanismes de coordination et de surveillance qui peuvent être considérés comme ayant permis la gestion efficace et efficiente de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux de 2015. Les données probantes soutiennent l'établissement d'un SF permanent pour accroître l'efficacité à l'avenir, et pour favoriser le maintien des connaissances, de l'expertise et de l'expérience organisationnelles, ainsi que le transfert des connaissances.

6.2 Recommandations

Recommandation 1 – Transfert des connaissances et de l'expertise – Secrétariat fédéral
Certains intervenants ont proposé d'établir un SF permanent pour accroître l'efficience en assurant le maintien de l'expertise, rendre compte de l'expérience et assurer le transfert des connaissances. Bien que l'examen n'ait pas permis de recueillir de preuves pour conclure qu'un SF permanent est essentiel pour la tenue de grandes manifestations sportives, l'examen reconnaît que l'entité organisationnelle en place (c.-à-d. le SF mis en œuvre pour les Jeux de Toronto de 2015) a permis à SC de jouer efficacement ses rôles en matière de coordination, de liaison et de communication avec toutes les parties en cause. Il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations étudie les diverses stratégies et les meilleures approches pour conserver et développer les connaissances et l'expertise sur les Jeux, y compris l'option d'un SF permanent, au sein de SC.
Protocole d'accord ou de désaccord
La direction accepte cette recommandation.
Réponse de la direction
La direction étudiera les stratégies et les approches possibles pour conserver et développer l'expertise et les connaissances approfondies propres aux Jeux, y compris les diverses options pour le SF. Le gouvernement du Canada est le seul intervenant constant pour l'organisation et la

tenue de manifestations sportives de grande envergure au Canada étant donné que la province, la ville, le comité organisateur et les détenteurs des droits des Jeux changent à chaque manifestation. Par conséquent, il est essentiel de conserver et d'accroître ces connaissances et cette expertise au sein du gouvernement fédéral pour assurer la saine gouvernance, la saine gestion et l'efficacité des opérations des manifestations sportives représentant plusieurs millions de dollars, ainsi que la protection de la réputation du Canada à titre de pays hôte.

Cette recommandation est compatible avec la valeur ajoutée qu'apporte le SF en remplissant son rôle de façon efficace dans les domaines suivants : la gestion de l'information; la gestion des risques et des problèmes; la participation multipartite; la coordination, l'établissement de rapports et la gouvernance au niveau fédéral; la coordination et la planification des activités; et le transfert des connaissances. Ce rôle est fondamental avant, pendant et après les Jeux.

L'étude de stratégies et d'approches tiendra compte du fait que le gouvernement du Canada a intérêt à conserver les connaissances et l'expertise sur les Jeux au sein de SP. Si l'option d'accroître le rôle actuel du SF existant est préférée, la mise en œuvre dépendra de la disponibilité des ressources supplémentaires.

Résultats attendus	Calendrier	BPR
La SMA déterminera les options, en tenant compte de la disponibilité des ressources supplémentaires, pour conserver l'expertise et les connaissances approfondies sur les Jeux liés aux projets de candidature et d'accueil de grandes manifestations sportives au Canada.	31 mars 2017	Directeur général, Sport Canada

Recommandation 2 – Cadre de mesure du rendement

Même s'il est bien entendu difficile d'élaborer un CMR pour mesurer l'atteinte des objectifs de toutes les parties fédérales participantes durant les premières années du processus de planification car cette tâche est tributaire des plans des intervenants externes (p. ex. dans le cas des Jeux de 2015, la province et le comité organisateur), il est suggéré que le CMR soit disponible et mis en place le plus tôt possible dans le processus.

Par conséquent, il est recommandé que la SMA, Sport, Événements majeurs et commémorations examine les options qui permettront de s'assurer qu'un CMR est mis en place le plus tôt possible et qu'il est tenu à jour au fur et à mesure que le projet évolue.

Protocole d'accord ou de désaccord

La direction accepte cette recommandation.

Réponse de la direction

Cette recommandation est conforme à l'intention de la DPASF d'étudier les options et les répercussions relativement à l'élaboration d'un CMR au début de la période de planification des

Jeux, reconnaissant que le CMR devra être révisé et mis à jour à l'approche des Jeux lorsque des plans concrets seront en place. Bien que cette recommandation permette d'élaborer plus tôt un CMR fédéral, il est peu probable que les parties aux Jeux terminent leurs plans et fournissent l'information plus tôt aux ministères et organismes prestataires des SFE. Tel qu'il a été indiqué dans l'examen, les plans fédéraux, et par conséquent, le CMR qui les définit, sont tributaires de l'établissement des plans des organisations responsables. Pour les Jeux de Toronto de 2015, les plans fédéraux étaient tributaires de l'établissement des plans des organisations responsables, de TO2015 et de la province de l'Ontario pour pouvoir officiellement demander les services fédéraux précis nécessaires ou fournir de l'information permettant aux ministères et organismes fédéraux de mettre la dernière main à leurs plans. Tel qu'il a été noté dans le cadre de l'examen, un certain nombre de facteurs ont une incidence sur la capacité des organisations responsables à élaborer leurs plans. Bien que les organisations responsables et les méthodes de planification utilisées par chacune puissent être différentes à chacun des Jeux en raison de facteurs clés comme les budgets des ressources humaines, l'évaluation des menaces, les simulations d'installations et les essais, les plans sont souvent clarifiés et confirmés au cours de l'année précédant les Jeux.		
Résultats attendus	**Calendrier**	**BPR**
La SMA proposera des solutions pour mieux harmoniser le calendrier du CMR avec les exigences opérationnelles et en matière de responsabilisation des projets d'accueil de grande envergure.	30 septembre 2017	Directeur exécutif, Division du Programme d'accueil et du Secrétariat fédéral, Sport Canada

Annexe B: Cadre des Jeux panaméricains et parapanaméricains

Examen de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto			
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**
A. Pertinence			
A.1. Comment l'appui des Jeux de 2015 contribue-t-il aux résultats du Programme d'accueil? (en lien avec les questions B.1.1. et B.1.2 de la matrice d'évaluation groupée des programmes de sport)	➢ Perceptions de la haute direction de Patrimoine canadien et du gouvernement fédéral ➢ Opinions des athlètes, entraîneurs et ONS concernant la manière dont les Jeux de 2015 contribuent à créer des occasions de participer pour les athlètes, les entraîneurs et les officiels ➢ Appréciation et utilisation par les athlètes des installations sportives nouvelles et améliorées mises en place pour les Jeux de 2015 ➢ Répercussions des Jeux de 2015 sur la performance et le développement des athlètes dans le cadre d'une évaluation globale de la performance des athlètes lors de manifestations nationales et internationales a. Nombre d'occasions de compétition offertes aux athlètes, aux entraîneurs et aux officiels canadiens lors de manifestations financées b. Nombre d'athlètes de groupes sous-représentés participant à des manifestations financées	➢ Classement des athlètes participants ➢ SMRER du Programme d'accueil	➢ Examen des documents ➢ Entrevues ➢ Sondages auprès des athlètes et entraîneurs (antérieurs et nouveaux) ➢ Groupe d'experts
B. Rendement			
B.1. Conception, mise en œuvre et efficacité: Réalisation des résultats escomptés			
B.1.1. La contribution du Secrétariat fédéral (SF) 2015 et des ministères et organismes prestataires des services fédéraux essentiels (SFE) est-elle reconnue et budgétée dans les documents de politique et de planification? Des dépenses ne sont-elles pas indiquées?	➢ Flux financiers (engagements par ministère) ➢ Perceptions, opinions et analyses des partenaires du SF 2015 et des ministères et organismes prestataires des SFE	➢ Rapports publics du SF et des ministères et organismes prestataires des SFE participants ➢ Vérifications internes ➢ Présentations au CT	➢ Examen des documents ➢ Entrevues
Résultats par secteur de services – Surveillance et coordination de l'engagement			
B.1.2. Le SF 2015 a-t-il rempli avec succès son rôle de surveillance et de coordination? ➢ Le gouvernement fédéral, tel qu'il est représenté par le SF 2015, a-t-il communiqué efficacement avec les parties à l'entente multipartite?	➢ Mécanismes de communication en place ➢ Communications entre le SF et les ministères et organismes participants ➢ Présence aux réunions ➢ Perceptions de TO2015 et des autres partenaires des Jeux de 2015 ➢ Perceptions du personnel du SF 2015	➢ Matériel de communication; outils mis au point par le SF pour faciliter la coordination et la production de rapports sur le rendement;	➢ Examen des documents ➢ Entrevues

Examen de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto			
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**
➢ Le SF 2015 a-t-il aidé les ministères prestataires des SFE à travailler en collaboration? ➢ Le SF 2015 a-t-il assuré le suivi des engagements pris par le gouvernement du Canada et de ceux pris envers ce dernier?	➢ Perceptions des partenaires fédéraux en ce qui concerne la coordination et les communications du SF ➢ Nombre de réunions interministérielles (SM et SMA, groupe de travail des SFE et autres comités interministériels)	documents préparés pour les réunions	
Résultats par secteur de services – Contributions			
B.1.3. Sport Canada et le SF 2015 ont-ils géré de manière efficace et efficiente la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux de 2015 ? Les activités relatives aux legs des Jeux de 2015 et les travaux de construction et de remise à neuf des installations ont-ils respecté les modalités de l'entente multipartite?	➢ Perceptions de TO2015 et des autres partenaires des Jeux de 2015 ➢ Perceptions du personnel du SF 2015 ➢ Extrants produits à temps ➢ Fonds obtenus du CT et transférés à des bénéficiaires	➢ Présentations au CT; ententes de contribution; examen des plans des bénéficiaires ➢ Rapports de vérification	➢ Examen des documents, examen des bases de données administratives ➢ Entrevues
Résultats par secteur de services – Services fédéraux essentiels			
B.1.4 Des résultats ont-ils été obtenus par secteur de services? ➢ Prévisions météorologiques et évaluations environnementales (EC) ➢ Prévisions météorologiques et environnementales fournies en temps opportun ➢ Expertise scientifique et technique, et apport au processus d'évaluations environnementales, y compris un suivi ➢ Information disponible/fournie pour assurer la prise de décisions éclairées en vue de protéger la santé, la sécurité et la prospérité économique lorsque les conditions météorologiques et environnementales varient Préparation aux situations d'urgence (SP, ASPC, SC, GRC, MPO, TC, EC) ➢ Le gouvernement du Canada est prêt et peut répondre aux urgences	➢ Les parties fédérales pertinentes ont-elles coordonné, élaboré et mis en œuvre des stratégies efficaces conformément à leurs mandats afin de veiller à ce que les athlètes, les participants et la population fassent l'expérience des Jeux en toute sécurité? ➢ EC, la SP, l'ASPC, SC, la GRC, le MPO, TC, le SCRS, le CIEM, CIC, l'ASFC et IC ont-ils produit les extrants requis pour appuyer les Jeux de 2015 ?	➢ Rapports publics du SF et des ministères prestataires des SFE (p. ex., les rapports sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement) ➢ Autres rapports publics ou disponibles	➢ Examen des documents ➢ Entrevues

Examen de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto			
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**
Sécurité (GRC, SCRS, CIEM, SP, TC, IC, MPO, CIC, ACSTA) ➢ Le gouvernement du Canada a appuyé le Groupe intégré de la sécurité dirigé par la Police provinciale de l'Ontario (PPO) dans l'application de la loi et la sécurité; les personnes jouissant d'une protection internationale sont en sécurité. Sécurité des frontières et appui à l'accréditation (ASFC, CIC, GRC, SCRS, ASPC, SC, TC) ➢ Gestion efficace et efficiente des frontières et de la sécurité appuyant la circulation des biens et des personnes, y compris l'appui au processus d'accréditation et de vérification de sécurité dirigé par la PPO			
➢ B.1.4.1 Y a-t-il des ressources ou des mesures provenant de partenaires fédéraux qui n'ont pas été utilisés?	➢ Éléments probants indiquant que des ressources ou des mesures n'ont pas été utilisées	➢ Base de données financières; outils de gestion et base de données de gestion de projets	➢ Examen des documents ➢ Entrevues
Résultats immédiats			
B.1.5. Les résultats immédiats ont-ils été atteints? B. 1.5.1. Le fonds des legs sportifs des Jeux de 2015 est-il en place pour soutenir les programmes et en assurer le maintien?	➢ Extrant: Fonds des legs sportifs pour les Jeux de 2015 à Toronto ➢ Extrant: Plan des legs pour les Jeux de 2015 à Toronto ➢ Nombre de manifestations sportives tenues avant les Jeux dans chacune des installations léguées ➢ Nombre de manifestations sportives tenues avant les Jeux au Centre aquatique panaméricain ➢ Nombre de manifestations sportives tenues avant les Jeux au vélodrome de Milton ➢ Nombre de manifestations sportives tenues avant les Jeux au stade d'athlétisme de l'Université York ➢ Montant total de la contribution aux Jeux de 2015 (legs) ➢ Nombre d'installations léguées qui ont reçu des fonds	➢ Données des ONS et des GJIM ➢ Documents de soumission de la TCF ➢ Accords de contribution ➢ Bases de données	➢ Examen des documents ➢ Recension des écrits ➢ Entrevues ➢ Sondage

Examen de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto			
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**
	➢ Pourcentage d'annonces, de publications et autres documents au sujet du fonds des legs qui répondent aux exigences de l'accord de contribution en matière de visibilité fédérale ➢ Pourcentage d'annonces, de publications et autres documents au sujet du fonds des legs qui répondent aux exigences en matière de langues officielles ➢ Perception des ONS, des OSM et des CCM concernant l'accès aux programmes et sites légués des Jeux panaméricains de 2015 par les Canadiens, y compris les défis et les occasions, le cas échéant (sous-question de la question B.1.1 de la matrice d'évaluation groupée des programmes de sport)		
B.1.5.2 Les installations sportives des Jeux de 2015 ont-elles été construites ou mises à niveau à temps et dans les limites du budget?	➢ Nombre et pourcentage d'installations construites dans les limites ou en deçà du budget ➢ La contribution du gouvernement du Canada aux dépenses des projets d'immobilisations n'a pas dépassé 377,1 millions de dollars ➢ Nombre d'installations ➢ Nombre d'installations construites dans les limites ou en deçà du budget ➢ Total des dépenses des projets d'immobilisations ➢ Nombre et pourcentage d'installations, dans l'ensemble, construites à temps (prêtes pour les Jeux) ➢ Nombre total de sites construits ou mis à niveau ➢ Pourcentage d'ententes relatives aux sites en place ➢ Nombre de sites nécessitant la conclusion d'une entente ➢ Nombre d'ententes relatives aux sites en place ➢ Total de la contribution (en dollars) aux Jeux de 2015 (projets d'immobilisations) ➢ Pourcentage des fonds versés par le gouvernement du Canada par rapport au coût total de la manifestation (<= 35 %) et en proportion de l'aide totale du gouvernement (<=50 %)	➢ Rapports des bénéficiaires ➢ GJIM ➢ Accords de contribution ➢ Base de données	➢ Examen des documents ➢ Entrevues
B.1.5.3 Les ministères et organismes fédéraux ont-ils respecté les engagements qu'ils ont pris dans l'entente multipartite?	➢ Total de la contribution (en dollars) aux SFE pour les Jeux de 2015 ➢ Total des fonds non utilisés pour les SFE (non reportés) ➢ Pourcentage des engagements respectés en lien avec les SFE ➢ Perceptions de TO2015 et des autres partenaires, athlètes, entraîneurs et officiels ➢ Pourcentage des exigences en matière de responsabilisation respectées conformément au cadre de gouvernance	➢ Rapports d'activités ➢ Projet	➢ Examen des documents ➢ Entrevues ➢ Sondage ➢ Groupe d'experts
Résultats intermédiaires			
B.1.6. Les résultats intermédiaires ont-ils été atteints?	➢ Perception des athlètes concernant l'importance du financement complémentaire	➢ Rapports des bénéficiaires	➢ Examen des documents

Examen de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto			
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**
a) L'accueil des Jeux de 2015 a-t-il créé des occasions d'assurer l'excellence du sport et de promouvoir le développement du sport pour les athlètes, entraîneurs et officiels canadiens? b) Dans quelle mesure le financement supplémentaire a-t-il été utile pour améliorer la performance de l'équipe du Canada?	➢ Pourcentage d'installations construites selon les normes de la FI ➢ Nombre total d'installations (nouvelles et mises à niveau) ➢ Nombre total d'installations conformes aux normes de la FI ➢ Pourcentage d'heures de disponibilité des installations bénéficiant de fonds de legs pour le public ➢ Centre aquatique panaméricain – Total des heures de disponibilité ➢ Centre aquatique panaméricain – Total des heures de disponibilité pour le public ➢ Vélodrome de Milton – Total des heures de disponibilité ➢ Vélodrome de Milton – Total des heures de disponibilité pour le public ➢ Stade d'athlétisme de l'Université York – Total des heures de disponibilité ➢ Stade d'athlétisme de l'Université York – Total des heures de disponibilité pour le public ➢ Écart entre le tarif facturé à chaque groupe d'utilisateurs du PA et le tarif facturé au public pour l'utilisation des installations bénéficiant de fonds de legs ➢ Tarif – utilisateur participant au PA ➢ Tarif – utilisateur (public) ➢ Nombre d'ONS qui utilisent chacune des trois installations du fonds de legs, par installation ➢ Centre aquatique panaméricain ➢ Vélodrome de Milton ➢ Stade d'athlétisme de l'Université York ➢ Pourcentage d'heures de disponibilité des installations bénéficiant de fonds de legs utilisées par les organismes de sport du PA ➢ Total des heures de disponibilité de l'installation (remarque: comprend les diverses utilisations de tous les terrains de jeu de l'installation) ➢ Nombre d'heures utilisées par les organismes de sport du PA ➢ Total des intérêts (en dollars) qui dépassent les décaissements annuels ➢ Total des intérêts (en dollars) produits par le fonds de legs ➢ Total des décaissements (pour les trois installations) ➢ Nombre d'années pendant lesquelles on prévoit que le fonds de legs durera ➢ Performance de l'équipe du Canada: nombre de médailles; classement général	➢ Documents de soumission de la TCF ➢ Rapports des ONS ➢ Modèle de la TCF ➢ Les données réelles seront disponibles en mars 2015 ou 2016 ➢ Classement des athlètes participants	➢ Recension des écrits ➢ Entrevues ➢ Sondage ➢ Groupe d'experts

Examen de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto			
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**
B.1.7. Dans quelle mesure la stratégie culturelle du gouvernement fédéral en lien avec les Jeux de 2015 a-t-elle été utile pour en maximiser les retombées?	➢ Sites de festival d'appoint ➢ Relais de la flamme et mobilisation communautaire ➢ Célébrations communautaires et activités arborant la marque ➢ Nombre et type d'activités culturelles financées ➢ Participation aux relais de la flamme ➢ Participation aux activités culturelles	➢ Base de données et rapports de rendement du Programme des célébrations et commémorations	➢ Examen des documents ➢ Entrevues
B.1.8. Est-ce que tous les risques ont été définis et surveillés? *Sinon, lesquels ne l'ont pas été? Est-ce que Patrimoine canadien, les autres partenaires fédéraux et les signataires de l'entente multipartite ont réagi efficacement aux risques imprévus?*	➢ *Risques définis/stratégies d'atténuation mises en place* ➢ *Risques non définis*	➢ *Registre des risques* ➢ *Base de données du projet*	➢ Examen des documents ➢ Entrevues
B.1.9. Quelles leçons ont été tirées de la conception et de l'exécution de cette initiative horizontale?	➢ Perception des représentants de Patrimoine canadien et du personnel du SF ➢ Perception des partenaires prestataires des SFE et des parties à l'entente multipartite ➢	➢ Base de données du projet ➢ Rapports du SF	➢ Examen des documents ➢ Recension des écrits ➢ Entrevues ➢ Groupe d'experts
B.2. Démonstration d'efficience et d'économie			
B.2.1. La contribution du gouvernement du Canada aux Jeux est-elle restée dans les limites du budget original établi dans l'entente multipartite et dans les présentations au CT? S'il y a eu des changements, quels facteurs sont responsables de l'écart dans les coûts?	➢ Comparaison des coûts réels et des coûts prévus en lien avec le respect des engagements de l'entente multipartite (infrastructure, plans de legs et SFE)	➢ Documents financiers et base de données	➢ Examen des documents ➢ Entrevues
B.2.2. Le SF 2015 a-t-il mené ses activités de manière efficiente?	➢ Perception des représentants de Patrimoine canadien, des partenaires prestataires des SFE et des parties à l'entente multipartite ➢ Extrants produits comme prévu ➢ Mécanismes de coordination mis en œuvre à temps	➢ Base de données du projet ➢ Documents du SF	➢ Examen des documents ➢ Entrevues
B.2.3. Quelles leçons ont été tirées pour ce qui est des coûts et des modèles de financement liés à l'accueil de grandes manifestations sportives internationales?	➢ Perception de la haute direction de Patrimoine canadien, des partenaires des SFE et des parties à l'entente multipartite ➢ Perception des experts en la matière	➢ Base de données du projet	➢ Examen des documents ➢ Recension des écrits ➢ Entrevues ➢ Groupe d'experts

Annexe C: Bibliographie pour les Jeux Pan et Parapan American

Patrimoine Canadien. (2012a). Accord de contribution en vertu du programme d'accueil. Partie 2. (pages 21-43)

Canadian Heritage. (2012b). Business Case (Amended): Financial Pressure Affecting the 2011/2012 and 2012/2013 Fiscal Years.

Patrimoine canadien. (2012c). Vérification de la conformité des bénéficiaires de l'accord de contribution du Comité d'organisation des Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto 2015.

Patrimoine canadien. (2012d, juin). 2012-2016 Accord de contribution en vertu du programme d'accueil, Partie 1.

Patrimoine canadien. (2013a). Lignes directrices des contributions, Programme de soutien au sport 2014-2015.

Patrimoine Canadien. (2013b). Groupe de travail sur les services fédéraux essentiels: Cadre de référence.

Patrimoine canadien. (2013c). Initiatives horizontales. Récupéré du http://www.pch.gc.ca/DAMAssetPub/DAM-verEval-audEval/STAGING/texte-text/horizontal-Initiatives_1383592851603_fra.pdf?WT.contentAuthority=18.0

Patrimoine Canadien. (2014a). Stratégie de mesure du rendement pour les Jeux panaméricain et parapanaméricain de Toronto 2015.

Patrimoine canadien. (2014b). Initiatives horizontale. Récupéré du http://www.pch.gc.ca/DAMAssetPub/DAM-verEval-audEval/STAGING/texte-text/horzntal-iniat_1415218337030_fra.pdf

Patrimoine canadien. (2014c). Vérification de la Division du Programme d'accueil et du Secrétariat fédéral (Secrétariat fédéral des Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015).

Patrimoine canadien. (2014d). Vérification de la conformité des bénéficiaires de l'accord de contribution du Comité d'organisation des Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto 2015.

Patrimoine canadien (2014e)Vérification de conformité des bénéficiaires de contribution du Comité d'organisation des Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto 2015.

Patrimone canadien. (2014f, 25 novembre). Cadre de gouvernance pour les éléments horizontaux de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto 2015.

Patrimoine canadien. (2015a). Les Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto 2015 - La séance de groupe des leçons tirées du chapitre des recommandations de la gestion des contributions (avant les Jeux) du 11 mai 2015 (ÉBAUCHE).

Patrimoine canadien. (2015b). Les Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto 2015 - La séance de groupe des leçons tirées du chapitre des recommandations de la gestion des projets interne de Sport Canada (avant les Jeux) du 26 mai 2015 (ÉBAUCHE).

Patrimoine canadien. (2015c). Les Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto 2015 - La séance de groupe des leçons tirées du chapitre des recommandations de la gestion de multipartite (avant les Jeux) du 15 octobre 2015 (ÉBAUCHE).

Patrimoine canadien. (2015d). Les Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto 2015 - La séance de groupe des leçons apprises sur le chapitre des recommandations de la coordination de PCH (avant les Jeux) du 2 octobre 2015 (ÉBAUCHE).

Patrimoine canadien. (2015e). Analyse de rentabilisation: Programme d'accueil (Sport) / Secrétariat fédéral.

Patrimoine canadien. (2015f). Projets d'infrastructure - Les prévisions de trésorerie, 31 mars 2015, version 1.

Patrimoine canadien (2015g). Centre aquatique et complexe sportif panaméricain/parapanaméricain CIBC : Rapport provisoire sur les activités.

Patrimoine canadien (2015h). Stade d'athlétisme panaméricain et parapanaméricain CIBC : Rapport provisoire sur les activités.

Patrimoine canadien (2015i). Vélodrome panaméricain/parapanaméricain de Milton Cisco : Rapport provisoire sur les activités.

Patrimoine canadien. (2015j). Leçons retenues du GTSFE – compte-rendu de la discussion du 7 octobre et des réponses écrites au questionnaire de Sport Canada sur les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto

Patrimoine canadien. (2015k). La stratégie culturelle fédérale pour les Jeux panaméricain et parapanaméricain de Toronto 2015: Vue d'ensemble du projet.

Patrimoine canadien. (2015l). Prévision des coûts des projets d'infrastructure (incluant la réallocation de Sport Canada).

Canadian Heritage. (2015m). Toronto Foundation Contribution Agreement.

Patrimoine canadien. (2015n, janvier). L'examen de l'investissement du gouvernement fédéral des Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto 2015: Cadre de référence.

Canadian Heritage. (n.d.-a). 2015 Legacy Contribution Agreement Draft (Toronto Foundation and Canadian Heritage).

Patrimoine canadien. (n.d.-b). Secrétariat fédéral: Analyse de rentabilisation pour le développement des ressources humaines, des opérations et de la gestion.

Patrimoine canadien. (n.d.-c). Les risques, enjeux et trackers du projet de TO2015.

Patrimoine canadien. (n.d.-d). Les Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto 2015: Le guide de demande pour le fonds des Célébrations communautaires, les lignes directrices du programme, et le formulaire de demande.

Patrimoine canadien. (n.d.). Fiche d'information - La stratégie culturelle des Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto 2015.

TO2015. (2009). Entente multipartite pour les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015. Récupéré du http://images.toronto2015.org/system/asset_pdfs/1144/original/entente-multipartie-2015.pdf

TO2015. (2013, 20 septembre). Approbation et accord du plan du fonds de legs sportif de TO2015.

TO2015. (2014a). 2015 Groupe de travail sur les services fédéraux essentiels (GTSFE) no 9 : Compte-rendu.

TO2015. (2014b). Compte rendu des décisions : Comité directeur des sous-ministres adjoints sur les services fédéraux essentiels (CDSMASFE).

TO 2015 (2014c, 25 septembre) Annexe I: Entente de modalités de legs – velodrome

panaméricain

TO2015. (2014d, 10 novembre). Le programme des tests des événements.

TO 2015 (2014e, 15 décembre) Annexe H: Entente de modalités de legs pour le stade d'athlétisme panaméricain

TO 2015 (2014f, 18 décembre) Annexe G: Entente de modalités de legs – centre sportif panaméricain de toronto

TO2015. (2015a). Compte de médailles de tous les sports- Jeux panaméricains de Toronto. Récupéré le 15 janvier 2016 du http://results.toronto2015.org/IRS/fr/general/compte-de-medailles.htm

TO2015. (2015b). All Sports Compte de médailles - Jeux parapanaméricains de 2015 à Toronto. Récupéré le 15 janvier 2016 du http://results.toronto2015.org/PRS/fr/general/compte-de-medailles.htm

TO2015. (2015c). Rapports trimestriels sur les projets en infrastructure : Au 31 mars 2015.

TO2015. (2015d). Rapport trimestriel sur la gestion des risques de l'entreprise: Avril à juin 2016.

TO2015. (n.d.). Centre de tir panaméricain. Retrieved January 15, 2016, from http://www.toronto2015.org/venue/pan-am-shooting-centre

Toronto Foundation. (2014a). Legacy Fund Advisory Committee Disbursement Presentation: Pan Am and Parapan Am Athletics Stadium.

Toronto Foundation. (2014b). Legacy Fund Advisory Committee Disbursement Presentation: Pan Am and Parapan Am Velodrome.

Toronto Foundation. (2014c). Legacy Fund Advisory Committee Disbursement Presentation: Toronto Pan Am Sports Centre.

Toronto Foundation. (2015). TO2015 Sport Legacy Fund: Investment Report Fiscal 2014/15.

Annexe D: Cadre de l'évaluation groupée des programmes de Sport Canada

Évaluation groupée des programmes de Sport Canada (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes) Annotée par la Direction des services d'évaluation, le 29 avril 2015, pour préciser les attentes aux fins de l'examen des dossiers				
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**	**Programmes**
Évaluation groupée des programmes de Sport Canada: matrice d'évaluation[76]				
A) PERTINENCE				
A1. Besoin continu des programmes				
A1.1 Quels sont les éléments probants qui attestent que les Canadiens considèrent importantes la participation au sport et l'excellence dans le sport?	➢ Nombre de Canadiens participant à des activités sportives – Tendances démographiques et chronologiques – Données sur le taux de participation par groupe, par sport (type, sport organisé ou non, etc.) – Nombre de Canadiens faisant du sport par l'entremise d'organismes de sport, de projets spéciaux et d'accords bilatéraux provinciaux-territoriaux – L'obligation de rendre compte des taux de participation est également stipulée dans les conditions du PSS ➢ Perceptions des Canadiens concernant l'importance de la participation au sport et de l'excellence dans le sport ➢ Opinions de la direction de Sport Canada, des partenaires fédéraux-provinciaux-territoriaux, des ONS/OSM/CCM, d'autres ONG et des experts en la matière ➢ Besoins émergents des Canadiens et tendances observées dans le domaine du sport	➢ Rapports annuels relatifs aux accords bilatéraux/projets spéciaux (PSS) ➢ Direction de Sport Canada, partenaires fédéraux-provinciaux-territoriaux et ONS/OSM/CCM ➢ Données de sondage disponibles	➢ Examen des documents ➢ Entrevues auprès des informateurs clés ➢ Recension des écrits ➢ Groupe d'experts ➢ Sondage (Enquête sociale générale, nouveau sondage)	➢ PSS ➢ PA ➢ PAA

76 Lorsqu'un indicateur renvoie aux opinions ou aux perceptions de la direction de Sport Canada, il est entendu que ces opinions ont été recueillies lors des entrevues menées auprès des informateurs clés, et *non* au moyen du sondage.

Évaluation groupée des programmes de Sport Canada (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes) Annotée par la Direction des services d'évaluation, le 29 avril 2015, pour préciser les attentes aux fins de l'examen des dossiers				
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**	**Programmes**
Évaluation groupée des programmes de Sport Canada: matrice d'évaluation[76]				
A1.2 Dans quelle mesure une aide financière fédérale est-elle nécessaire pour favoriser la participation au sport et l'excellence dans le sport?	➢ Financement antérieur de programmes de sport provenant de sources fédérales, provinciales et non gouvernementales ➢ Modèles de financement du sport comparables à l'étranger ➢ Proportion du financement global provenant de sources fédérales ➢ Opinions de la direction de Sport Canada, des partenaires fédéraux-provinciaux-territoriaux, des ONS/OSM/CCM et des experts en la matière – Perception de l'importance du financement fédéral pour favoriser la participation et l'excellence	➢ Budgets et comptes publics fédéraux-provinciaux-territoriaux ➢ Montant du financement privé consacré au sport ➢ Direction de Sport Canada, partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux et ONS/OSM/CCM	➢ Examen des documents ➢ Entrevues auprès des informateurs clés ➢ Recension des écrits ➢ Groupe d'experts ➢ Sondage	➢ PSS ➢ PAA ➢ PA
A2. Conformité aux priorités du gouvernement				
A2.1 Dans quelle mesure le mandat et les objectifs de chaque programme de financement sont-ils conformes aux politiques et priorités fédérales et, en particulier, aux résultats stratégiques de Patrimoine canadien?	➢ Conformité des objectifs de chacun des programmes à ceux du gouvernement et du Ministère aux résultats stratégiques de Patrimoine canadien ➢ Opinions de la direction de Sport Canada et des partenaires fédéraux-provinciaux-territoriaux	➢ Descriptions du PAA et des programmes ➢ Rapports du PSS, du PAA et du PA – Examen des dossiers: accent mis sur les critères d'admissibilité. Les activités et les dépenses des organismes et les projets financés par Sport Canada sont-ils conformes aux objectifs des programmes de sport? ➢ Documents du SCT sur les programmes (p. ex. modalités), RPP et RMR de Patrimoine canadien ➢ Ententes des partenaires fédéraux-provinciaux-territoriaux ➢ Direction de Sport Canada ➢ Partenaires fédéraux-provinciaux-territoriaux	➢ Examen des documents ➢ Entrevues auprès des informateurs clés	➢ PSS ➢ PA ➢ PAA

Évaluation groupée des programmes de Sport Canada (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes) Annotée par la Direction des services d'évaluation, le 29 avril 2015, pour préciser les attentes aux fins de l'examen des dossiers				
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**	**Programmes**
Évaluation groupée des programmes de Sport Canada: matrice d'évaluation[76]				
A3. Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral				
A.3.1 En quoi le versement de fonds fédéraux aux programmes de sport correspond-il aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?	➢ Type de rôle joué par les gouvernements fédéral-provinciaux-territoriaux, les administrations locales, les ONG et le secteur privé pour favoriser la participation au sport et l'excellence dans le sport ➢ Opinions de la direction de Sport Canada et des partenaires fédéraux-provinciaux-territoriaux ➢ Opinions des experts en la matière ➢ Lois actuelles portant sur le rôle et les responsabilités en matière de sport du gouvernement fédéral	➢ Accords bilatéraux avec les provinces et les territoires ➢ Direction de Sport Canada et partenaires fédéraux-provinciaux-territoriaux ➢ Déclaration nationale sur les loisirs ➢ Politique canadienne du sport ➢ *Loi sur l'activité physique et le sport* ➢ Cadre d'accueil du gouvernement fédéral ➢ Résolution de Clear Lake, déclaration de Maskwache, déclaration de London	➢ Examen des documents ➢ Entrevues auprès des informateurs clés ➢ Recension des écrits ➢ Groupe d'experts	➢ PSS ➢ PA ➢ PAA

Évaluation groupée des programmes de Sport Canada (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes) Annotée par la Direction des services d'évaluation, le 29 avril 2015, pour préciser les attentes aux fins de l'examen des dossiers				
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**	**Programmes**
Évaluation groupée des programmes de Sport Canada: matrice d'évaluation[76]				
B) RENDEMENT – Réalisation des résultats escomptés				
B1. Résultats intermédiaires				
B.1.1 Dans quelle mesure les Canadiens ont-ils accès à des programmes et à des installations qui constituent des legs?	➢ Nombre de plans de legs sportifs approuvés ➢ Nombre de sites nouveaux ou améliorés qui ont été mis à la disposition du développement des athlètes et de la tenue de compétitions ➢ Nombre et pourcentage de manifestations financées par Sport Canada qui étaient assorties d'activités culturelles en lien avec le projet d'accueil ➢ Nombre d'ONS utilisant les nouveaux sites comme centres d'entraînement[77] ➢ Nombre d'heures consacrées à l'entraînement et au développement de haut niveau par les ONS dans les nouveaux sites ➢ Éléments probants indiquant que les projets d'accueil ont exécuté leurs plans de legs sportifs ➢ Opinions des ONS et des représentants de la Toronto Foundation ➢ Perception des ONS/OSM/CCM concernant l'accès par les Canadiens aux programmes et sites légués, y compris les défis et les occasions, le cas échéant	➢ Rapports et bases de données du PA ➢ ONS et représentants de la Toronto Foundation	➢ Examen des documents ➢ Sondage ➢ Entrevues auprès des informateurs clés	➢ PA

[77] En fonction du programme, les données pourraient n'être disponibles que pour 2014-2015. Il faudrait tenir compte des deux indicateurs pour le sondage, à savoir: demander aux ONS et aux OSM s'ils utilisent les nouveaux sites comme centres d'entraînement et demander aux ONS de préciser le nombre approximatif d'heures consacrées à l'entraînement et au développement de haut niveau.

Évaluation groupée des programmes de Sport Canada (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes) Annotée par la Direction des services d'évaluation, le 29 avril 2015, pour préciser les attentes aux fins de l'examen des dossiers				
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**	**Programmes**
Évaluation groupée des programmes de Sport Canada: matrice d'évaluation[76]				
B1.2 Quels éléments probants permettent-ils de démontrer que les programmes de sport ont procuré aux Canadiens, y compris aux groupes sous-représentés désignés, des occasions de participation au sport?	➢ Pourcentage des manifestations financées qui offrent des occasions additionnelles de compétition aux Canadiens du fait d'avoir lieu au Canada ➢ Pourcentage des manifestations financées pour les groupes sous-représentés qui ont offert des occasions additionnelles de compétition aux Canadiens issus de ces groupes du fait d'avoir lieu au Canada (sous-ensemble du total) ➢ Fonds que le PA a consacré aux manifestations paralympiques ➢ Nombre de projets de développement de la participation au sport, de projets pour les personnes handicapées et de projets bilatéraux provinciaux-territoriaux financés par Sport Canada ➢ Opinions ou perceptions de Sport Canada, des ONS/OSM/CCM, d'autres ONG et des gouvernements provinciaux-territoriaux au sujet de la mesure dans laquelle des occasions de participation au sport sont fournies ➢ Pourcentage des ONS/OSM/CCM qui répondent en totalité ou en partie aux normes de responsabilité de Sport Canada en matière de participation et d'accès depuis la dernière évaluation[78] ➢ Nombre d'Autochtones et de personnes handicapées du Canada participant au sport en qualité d'athlète, d'entraîneur ou de bénévole, par l'entremise des projets spéciaux des organismes de sport et des accords bilatéraux provinciaux-territoriaux	➢ PSS (documents internes) ➢ Rapports annuels relatifs aux accords bilatéraux et projets spéciaux (PSS) ➢ Rapports annuels et de fin d'exercice des ONS/OSM/CCM – Relever des exemples d'occasions et d'obstacles en lien avec la participation des groupes sous-représentés ➢ PA (documents internes) ➢ Rapports finaux des manifestations ➢ Sondages de l'ICRCPMV ➢ Enquête sociale générale de Statistique Canada ➢ Profil linguistique des athlètes brevetés – Division de l'excellence, PAA ➢ Données sur les normes de responsabilité de Sport Canada	➢ Examen des documents ➢ Sondage ➢ Entrevues auprès des informateurs clés ➢ Études de cas	➢ PA ➢ PSS

[78] Bien que les responsables de programme aient fait savoir à la Direction des services d'évaluation que les normes de responsabilité avaient changé, les évaluateurs préféreraient garder cet indicateur pour mieux comprendre les changements entre les anciennes et les nouvelles normes, entre autres.

Évaluation groupée des programmes de Sport Canada (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes) Annotée par la Direction des services d'évaluation, le 29 avril 2015, pour préciser les attentes aux fins de l'examen des dossiers				
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**	**Programmes**
Évaluation groupée des programmes de Sport Canada: matrice d'évaluation[76]				
B1.3 Dans quelle mesure les intérêts, les valeurs et les principes éthiques du Canada sont-ils soutenus au pays et à l'étranger?	➢ Nombre de tests menés auprès des athlètes canadiens par le Centre canadien pour l'éthique dans le sport ➢ Pourcentage des athlètes canadiens ayant reçu un résultat positif à un test antidopage ➢ Nombre d'ONS dotés d'une politique de résolution de rechange des conflits ➢ Nombre de déclarations, de conventions, de résolutions, etc. en matière de sport international influencées par Sport Canada ou ses représentants, ou encore approuvées par le Canada	➢ Rapports – Le Canada est vu comme un chef de file mondial de la lutte contre le dopage. Présence d'éléments probants dans les rapports finaux des bénéficiaires des ONS et de l'AMA concernant le niveau de progression des efforts d'antidopage et d'autres aspects de l'éthique dans le sport ➢ Documents du programme ➢ Direction et personnel de Sport Canada ➢ ONS/OSM/CCM et autres ONG	➢ Examen des documents ➢ Entrevues auprès des informateurs clés ➢ Études de cas ➢ Sondage	➢ PSS
B1.4 La collaboration touchant le programme ou la politique a-t-elle été élargie et renforcée?	➢ Nombre d'activités de consultation stratégique et de collaboration concernant le programme, menées par Sport Canada et les ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et territoriaux, des gouvernements étrangers et des ONG ➢ Nombre de priorités fédérales-provinciales-territoriales assorties d'une entente fédérale-provinciale-territoriale	➢ Ressources consacrées au renouvellement de la Politique canadienne du sport ➢ Documents de Sport Canada ➢ Direction et personnel de Sport Canada et partenaires provinciaux-territoriaux	➢ Examen des documents ➢ Entrevues auprès des informateurs clés	➢ PSS
B1.5 Dans quelle mesure les athlètes canadiens progressent-ils au sein du système de brevets?	➢ Pourcentage des athlètes brevetés pour la première fois il y a huit ans qui sont passés au niveau de brevet suivant (mesure quadriennale disponible à la fin de l'exercice 2015) ➢ Nombre de nouveaux brevets octroyés pour la première fois ➢ Durée moyenne du temps que les athlètes brevetés SR1 et SR2 ont conservé leur niveau de brevet (années) ➢ Perception de la mesure dans laquelle le système est efficace, y compris les défis et les occasions, le cas échéant	➢ Base de données de programme ➢ Athlètes, entraîneurs et direction de Sport Canada	➢ Examen des documents ➢ Sondage	➢ PAA ➢ PSS

Évaluation groupée des programmes de Sport Canada (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes) Annotée par la Direction des services d'évaluation, le 29 avril 2015, pour préciser les attentes aux fins de l'examen des dossiers				
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**	**Programmes**
Évaluation groupée des programmes de Sport Canada: matrice d'évaluation[76]				
B1.6 Dans quelle mesure les athlètes canadiens affichent-ils de meilleures performances aux Jeux olympiques, aux Jeux paralympiques et aux Championnats du monde seniors?	➢ Nombre d'épreuves olympiques/paralympiques où les athlètes canadiens brevetés se sont classés parmi les trois premiers et parmi les huit premiers aux Championnats du monde seniors et aux Jeux olympiques/paralympiques ➢ Nombre d'athlètes canadiens qui se sont classés parmi les trois premiers, parmi les quatre à huit premiers et parmi les huit premiers ➢ Classement du Canada dans les listes de classement international de Sport Canada ➢ Changements aux classements mondiaux (2010-2018) ➢ Performance des sports ciblés aux compétitions, d'après le sexe ➢ Classements généraux dans les sports ciblés par rapport aux normes historiques ➢ Opinions des athlètes et des entraîneurs ou directeurs de haut niveau et des cadres supérieurs de Patrimoine canadien et du gouvernement fédéral	➢ Listes de classement international de Sport Canada ➢ Médailles et classement des Canadiens parmi les huit premiers par rapport aux autres pays ➢ ONS/OSM/CCM et direction de Sport Canada ➢ Représentants d'À nous le podium* ➢ Examen et analyse continue d'À nous le podium* ➢ Analyse de Sport Canada (documents techniques)	➢ Examen des documents ➢ Examen des bases de données ➢ Sondage ➢ Entrevues auprès des informateurs clés ➢ Études de cas*	➢ PSS ➢ PAA
B1.7 Dans quelle mesure la barrière financière à laquelle se heurtent les athlètes pour la poursuite d'études pendant ou après leur carrière en compétition sportive a-t-elle été réduite?	➢ Nombre d'anciens athlètes brevetés bénéficiant du report de remboursement des frais de scolarité ➢ Pourcentage des athlètes brevetés qui utilisent le soutien aux frais de scolarité pendant leur carrière en sport de compétition (au cours de la période de quatre ans) ➢ Opinion des athlètes et des entraîneurs ou directeurs de haut niveau ➢ Opinion de la direction de Sport Canada	➢ Base de données du programme ➢ Athlètes, entraîneurs et direction de Sport Canada	➢ Examen des documents ➢ Sondage ➢ Entrevues	➢ PAA

Évaluation groupée des programmes de Sport Canada (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes) Annotée par la Direction des services d'évaluation, le 29 avril 2015, pour préciser les attentes aux fins de l'examen des dossiers				
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**	**Programmes**
Évaluation groupée des programmes de Sport Canada: matrice d'évaluation[76]				
B2. Résultats ultimes				
B2.1 Dans quelle mesure les athlètes, les entraîneurs et les officiels canadiens ont-ils la possibilité de participer au Canada à des manifestations sportives financées par Sport Canada?	➢ Nombre d'occasions de compétition offertes aux athlètes, aux entraîneurs et aux officiels canadiens lors de manifestations financées ➢ Nombre d'athlètes de groupes sous-représentés participant à des manifestations financées ➢ Opinions des athlètes, des entraîneurs, des ONS/OSM/CCM et de la direction d'autres ONG	➢ Modalités ➢ Fichier Excel de la SMRER ➢ PA et PSS (documents internes et rapports des bénéficiaires) – Relever des exemples d'occasions et d'obstacles en lien avec la participation des groupes sous-représentés ➢ Bases de données de Sport Canada ➢ Athlètes, entraîneurs, ONS/OSM/CCM et direction d'autres ONG	➢ Examen des documents ➢ Examen des bases de données ➢ Entrevues auprès des informateurs clés ➢ Sondage ➢ Groupe d'experts ➢ Études de cas	➢ PA ➢ PSS

Évaluation groupée des programmes de Sport Canada (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes) Annotée par la Direction des services d'évaluation, le 29 avril 2015, pour préciser les attentes aux fins de l'examen des dossiers				
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**	**Programmes**
Évaluation groupée des programmes de Sport Canada: matrice d'évaluation[76]				
B2.2 Dans quelle mesure l'aide financière fournie par le biais de Sport Canada contribue-t-elle à donner aux Canadiens accès à des programmes et services de qualité? ➢ Évaluer les rapports finaux de divers groupes de bénéficiaires afin de montrer que le financement fourni par le biais de Sport Canada contribue à donner aux Canadiens accès à des programmes et services de qualité, ou non.	➢ Pourcentage des ONS financées dont les programmes de formation des entraîneurs sont harmonisés avec les principes du développement à long terme du participant/de l'athlète (DLTP/A) ➢ Pourcentage des organismes financés qui ont adopté le Programme canadien antidopage actuel ➢ Nombre de projets terminés tel que proposé dans les accords bilatéraux nationaux ➢ Nombre d'entraîneurs formés au cours de la période d'évaluation, d'après le sport et le sexe ➢ Nombre d'entraîneurs certifiés et formés, rémunérés à temps plein et à temps partiel (d'après le sport et le sexe) au fil du temps ➢ Nombre et type d'activités de recrutement et de formation offertes aux entraîneurs (par ONS, OSM et CCM) ➢ Données sur le recours aux services de l'un des CCM par les athlètes détenant un brevet à l'échelle nationale[79] ➢ Ratio d'athlètes qui se sont dits satisfaits des services reçus dans un CCM (données disponibles en mars pour 2014-2015)[80] ➢ Opinions de la direction de Sport Canada, des ONS/OSM, des entraîneurs et des athlètes ➢ Éléments probants attestant que le modèle du DLTP/A a été intégré aux programmes des OPS/ONS/OSM	➢ Direction de Sport Canada et des ONS/OSM, entraîneurs et athlètes ➢ Étude de la situation des athlètes de haut niveau (ESA) ➢ Bases de données du CFRS et de l'ACE ➢ Modèle logique des accords bilatéraux fédéraux-provinciaux-territoriaux ➢ Spécialistes du DLTP/A ou sondages ➢ Données sur les normes de responsabilité de Sport Canada ➢ Données de base annuelles sur les entraîneurs de l'équipe nationale, selon les ONS ➢ Profil semestriel de l'ACSV pour les entraîneurs formés	➢ Entrevues auprès des informateurs clés ➢ Examen des documents ➢ Examen des bases de données ➢ Sondage ➢ Études de cas	➢ PSS ➢ PA ➢ PAA

[79] Au départ, ces deux indicateurs faisaient partie de la question B1.6 comme dans la section connexe de la SMRER de Sport Canada. Les responsables du programme ont fait remarquer que cela leur permettait de faire le suivi de données historiques. Aux fins du présent cadre d'évaluation, la Direction des services d'évaluation a intégré ces indicateurs à la question B2.2 étant donné qu'ils pouvaient permettre l'évaluation de la contribution à des services de sport de qualité. La Direction est consciente des limites de ces indicateurs, mais elle souhaite les conserver pour le moment afin d'envisager d'autres méthodes de collecte de

Évaluation groupée des programmes de Sport Canada (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes) Annotée par la Direction des services d'évaluation, le 29 avril 2015, pour préciser les attentes aux fins de l'examen des dossiers				
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**	**Programmes**
Évaluation groupée des programmes de Sport Canada: matrice d'évaluation[76]				
B2.3 Dans quelle mesure les athlètes canadiens disposent-ils des ressources financières nécessaires pour atteindre des niveaux supérieurs de performance athlétique?	➢ Pourcentage des athlètes qui reconnaissent que le PAA leur a permis d'atteindre des niveaux de performance plus élevés ➢ Pourcentage des dépenses relatives au sport couvertes par le PAA ➢ Pourcentage des athlètes brevetés, actuels et anciens, bénéficiant d'une bourse de scolarité (y compris les crédits différés pour frais de scolarité) ➢ Montant du financement versé aux organismes financés au titre de l'excellence accrue – L'examen des dossiers peut aider à déterminer si les ONS ou les OSM ont bénéficié de financement ciblé pour améliorer l'excellence et la participation et, dans l'affirmative, quand ce financement a été versé (les années) et quand cette séparation a été éliminée ➢ Opinions de la direction de Sport Canada, des ONS/OSM/CCM, d'autres ONG, des athlètes et des entraîneurs	➢ Étude de la situation des athlètes de haut niveau (ESA) ➢ Opinions des athlètes et taux de satisfaction signalé volontairement à l'égard du soutien financier ➢ PAA (documents internes) ➢ Base de données sur les contributions de Sport Canada ➢ Budget de contributions de Sport Canada ➢ Rapports des ONS/OSM/CCM ➢ SIGPAA ➢ Direction de Sport Canada, ONS/OSM/CCM, autres ONG et entraîneurs ➢ Données sur les normes de responsabilité de Sport Canada	➢ Examen des documents ➢ Examen des bases de données ➢ Sondage ➢ Entrevues auprès des informateurs clés	➢ PAA

données auprès d'autres sources, p. ex. l'Étude de la situation des athlètes de haut niveau.

80 *Idem*

Évaluation groupée des programmes de Sport Canada (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes) Annotée par la Direction des services d'évaluation, le 29 avril 2015, pour préciser les attentes aux fins de l'examen des dossiers				
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**	**Programmes**
Évaluation groupée des programmes de Sport Canada: matrice d'évaluation[76]				
B.2.4. Quelles ont été les retombées sociales et économiques inattendues du Programme d'accueil, le cas échéant?	➢ Estimations des retombées sociales et économiques directes et indirectes de l'accueil de manifestations sportives ➢ Nombre de MIU de niveau II dont les retombées économiques ont dépassé le seuil établi par Sport Canada[81] ➢ Retombées économiques en dollars selon la manifestation (niveau II et niveaux supérieurs)[82] ➢ 10 à 25 calendriers dressés qui énumèrent les manifestations possibles à accueillir et qui ont été appuyés par les gouvernements provinciaux et territoriaux et la communauté sportive[83] ➢ Perception de la mesure dans laquelle des retombées sociales et économiques découlent de l'accueil de manifestations sportives ➢ Répartition des retombées sociales et économiques à l'échelle locale, régionale et nationale[84] ➢ Perception des défis et des occasions liés à la production de retombées parmi les intervenants qui participent à l'accueil de manifestations – Lors de l'examen des dossiers, relever les défis et occasions liés à la mesure et à la déclaration des retombées sociales et économiques directes et indirectes de l'accueil de manifestations sportives	➢ Évaluations économiques commandées par les bénéficiaires ou par d'autres organisations ➢ Rapports des sociétés hôtes et des commanditaires de manifestations ➢ Direction de Sport Canada, OSM/ONS/CCM, représentants des gouvernements provinciaux-territoriaux et entraîneurs	➢ Examen des documents ➢ Sondage[85] ➢ Entrevues auprès des informateurs clés ➢ Études de cas ➢ Recension des écrits	➢ PA

81 La Direction des services d'évaluation est consciente du fait que ces indicateurs n'ont pas servi dans le cadre du programme au cours des cinq dernières années, mais souhaite les conserver pour le moment afin d'envisager d'autres méthodes de collecte de données auprès d'autres sources.

82 *Idem*

83 *Idem*

84 Mostly from literature and document reviews, and may validate in interviews.

85 Des exemples de retombées figurent dans la ou les questions du sondage.

Évaluation groupée des programmes de Sport Canada (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes) Annotée par la Direction des services d'évaluation, le 29 avril 2015, pour préciser les attentes aux fins de l'examen des dossiers				
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**	**Programmes**
Évaluation groupée des programmes de Sport Canada: matrice d'évaluation[76]				
B3. Autre				
B3.1 Quelles ont été les conséquences imprévues, positives et négatives, des programmes de Sport Canada?	➢ Perceptions et éléments probants de conséquences imprévues de Sport Canada (négatifs et positifs) ➢ Éléments probants et opinions des informateurs clés concernant la mesure dans laquelle les conditions ont changé et comment Sport Canada s'est tenu au courant	➢ Direction de Sport Canada, OSM »/ONS/OSM/CCM, représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux et entraîneurs ➢ Experts	➢ Examen des documents ➢ Entrevues auprès des informateurs clés ➢ Groupe d'experts	➢ PA ➢ PSS ➢ PAA
B3.2 Quelle a été l'incidence de la contribution fédérale aux Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 ?	➢ Voir les indicateurs planifiés dans la matrice d'examen des Jeux panaméricains de 2015	➢ Examen des Jeux panaméricains de 2015	➢ Différentes sources de données	➢ PA

Évaluation groupée des programmes de Sport Canada (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes) Annotée par la Direction des services d'évaluation, le 29 avril 2015, pour préciser les attentes aux fins de l'examen des dossiers				
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**	**Programmes**
Évaluation groupée des programmes de Sport Canada: matrice d'évaluation[76]				
C) DÉMONSTRATION D'EFFICIENCE ET D'ÉCONOMIE				
C.1 Dispose-t-on d'éléments probants indiquant que les programmes sont gérés de façon efficiente? a) Quels changements pourrait-on apporter à la gestion interne pour améliorer la planification et la mise en œuvre des programmes?	➢ Moment où sont reçues les demandes et où sont versés les fonds ➢ Opinions des ONS/OSM/CCM, des gouvernements provinciaux et territoriaux, des sociétés hôtes et d'autres ONG ➢ Opinions de la direction de Sport Canada ➢ Éléments probants indiquant qu'il y a des communications internes claires ➢ Capacité de faire face aux imprévus ➢ Planification visant à assurer une répartition judicieuse des ressources ➢ Temps moyen de traitement d'une demande du PSS ➢ Temps moyen de traitement des demandes des ONS pour le PSS ➢ Temps moyen de traitement des demandes des OSM pour le PSS ➢ Temps moyen de traitement des demandes des CCM pour le PSS ➢ Temps moyen de traitement d'une demande de subvention pour le PAA ➢ Temps moyen de traitement d'une demande pour une manifestation internationale unisport de premier niveau ➢ Nombre et pourcentage de demandes traitées conformément aux normes de service (ONS/OSM/CCM/PAA/manifestations internationales unisport de premier niveau)	➢ Données et information provenant du Centre d'expertise et du SGISC (processus d'approbation) ➢ Examen des demandes et des documents d'octroi ainsi que des signatures des ententes ➢ Rapports du PSS et du PA – Lors de l'examen des dossiers, déterminer si les dossiers sont bien documentés (format papier et électronique) conformément aux exigences en matière de rapports de l'entente de contribution – Évaluer la possibilité de réduire le fardeau administratif des bénéficiaires et déterminer si les données recueillies sont utiles pour appuyer la réalisation des résultats conformément à la Stratégie de gestion du rendement de Sport Canada – Évaluer l'incidence des changements touchant les exigences de responsabilité des bénéficiaires depuis les cinq dernières années ➢ ONS, OSM, CCM, provinces et territoires, sociétés hôtes, autres ONG ➢ Gestionnaires de Sport Canada	➢ Examen des documents ➢ Entrevues auprès des informateurs clés[86] ➢ Sondage	➢ PA ➢ PSS ➢ PAA

[86] Les entrevues doivent viser à fournir du contexte aux données existantes concernant le moment ainsi que la répartition des ressources pour les diverses manifestations.

Évaluation groupée des programmes de Sport Canada (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes) Annotée par la Direction des services d'évaluation, le 29 avril 2015, pour préciser les attentes aux fins de l'examen des dossiers				
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**	**Programmes**
Évaluation groupée des programmes de Sport Canada: matrice d'évaluation[76]				
C.2 La structure organisationnelle de Sport Canada permet-elle la réalisation de résultats de manière efficiente? b) Les ressources utilisées étaient-elles raisonnables par rapport aux résultats, à la lumière du contexte, des priorités ou des autres options possibles?	Tendances d'une année à l'autre selon le programme dans les domaines suivants: ➢ Budget prévu par rapport aux dépenses réelles ➢ Frais administratifs ➢ Ratio des frais administratifs par rapport à l'ensemble des ressources annuelles ➢ Nombre d'ETP ➢ Coûts salariaux ➢ Niveau d'écart entre les ressources financières prévues et utilisées ➢ Lien entre les ressources utilisées et les résultats ➢ Perception concernant le montant de la contribution financière de Patrimoine canadien aux programmes de Sport Canada ➢ Capacité d'obtenir le soutien financier du secteur privé et d'autres sources non gouvernementales	➢ Direction de Sport Canada ➢ Rapports financiers (PAA, PSS et PA) ➢ Services financiers ➢ Bases de données (SAP, SGISC) ➢ Experts ➢ ONS, OSM, CCM, autres ONG, entraîneurs et athlètes	➢ Examen des documents ➢ Entrevues auprès des informateurs clés ➢ Groupe d'experts ➢ Sondage	➢ PA ➢ PSS ➢ PAA

Évaluation groupée des programmes de Sport Canada (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes) Annotée par la Direction des services d'évaluation, le 29 avril 2015, pour préciser les attentes aux fins de l'examen des dossiers				
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**	**Programmes**
Évaluation groupée des programmes de Sport Canada: matrice d'évaluation[76]				
C.3 Est-ce que les programmes reproduisent, chevauchent ou complètent d'autres programmes ou initiatives mis en œuvre par d'autres intervenants? Plus précisément, dans quelle mesure les investissements et les programmes des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux sont-ils harmonisés et appuient-ils de façon complémentaire les objectifs en matière d'excellence et de participation?	➢ Chevauchements et doubles emplois ➢ Opinions de la direction de Sport Canada, des ONS/OSM/CCM, d'autres ONG, des organismes provinciaux et territoriaux de sport ainsi que des représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux	➢ Direction de Sport Canada, ONS/OSM/CCM, autres ONG, représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux ➢ Rapports des gouvernements provinciaux et territoriaux ➢ Rapports annuels sur les accords bilatéraux	➢ Examen des documents ➢ Recension des écrits ➢ Entrevues auprès des informateurs clés ➢ Sondage	➢ PSS ➢ PA ➢ PAA
D) AUTRES QUESTIONS				
D.1 Quelle est l'incidence des recommandations de financement d'À nous le podium sur la performance des athlètes?	➢ Opinion des entraîneurs et des athlètes de haut niveau ➢ Opinion des cadres supérieurs de Patrimoine canadien et des représentants d'À nous le podium*	➢ Direction de Sport Canada, ONS/OSM/CCM, représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux ➢ Rapports des gouvernements provinciaux et territoriaux ➢ Examen d'À nous le podium	➢ Examen des documents ➢ Entrevues auprès des informateurs clés ➢ Sondage ➢ Groupe d'experts ➢ Étude de cas	➢ PSS ➢ PA ➢ PAA
D.2 Quelles mesures Sport Canada a-t-il prises pour soutenir les buts pertinents de la Politique canadienne du sport de 2012?	➢ Outils mis au point ou en cours d'élaboration ➢ Opinion des cadres supérieurs de Patrimoine canadien, des ONS/OSM/CCM, des autres ONG et des représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux	➢ Direction de Sport Canada, ONS/OSM/CCM, représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux ➢ Documents, outils et bases de données de Sport Canada	➢ Examen des documents ➢ Entrevues auprès des informateurs clés	➢ PSS ➢ PA ➢ PAA

Évaluation groupée des programmes de Sport Canada (Programme d'accueil, Programme de soutien au sport et Programme d'aide aux athlètes) Annotée par la Direction des services d'évaluation, le 29 avril 2015, pour préciser les attentes aux fins de l'examen des dossiers				
Enjeux et questions	**Indicateurs**	**Sources de données**	**Méthodes de collecte des données**	**Programmes**
Évaluation groupée des programmes de Sport Canada: matrice d'évaluation[76]				
D. 3 Le cadre actuel de mesure du rendement permet-il de compiler efficacement les résultats du programme?	➢ Éléments probants et opinions des intervenants clés sur la mesure dans laquelle les activités de surveillance et de mesure du rendement ont été suffisantes pour permettre l'évaluation des résultats et la préparation de rapports à cet égard ➢ Éléments probants et opinions des intervenants clés sur des améliorations possibles aux activités de surveillance et de mesure du rendement	➢ Étude de faisabilité ➢ Direction de Sport Canada, ONS/OSM/CCM, représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux ➢ Rapports (ONS, OSM, CCM et provinces et territoires) – Examen des dossiers: Analyser l'uniformité et le caractère adéquat des exigences énoncées dans les conditions, les lignes directrices des ententes de contribution par groupe de bénéficiaires et par programme, et les rapports finaux – Dans l'ensemble, en quoi l'information sur le rendement fournie par les bénéficiaires soutient-elle la Stratégie de gestion du rendement et la reddition de comptes sur les résultats? Y a-t-il de l'information exigée par Sport Canada qui n'est pas utilisée?	➢ Examen des documents ➢ Entrevues auprès des informateurs clés	➢ PA ➢ PSS ➢ PAA
D.4 Les responsables des programmes de Sport Canada prennent-ils des mesures pour respecter l'engagement du Canada à l'égard des langues officielles[87]?	➢ Défis à relever et incidence des activités financées ➢ Pratiques exemplaires en matière de langues officielles ou réussites sur le plan de la promotion de la dualité linguistique au sein de leur organisation	➢ Rapports annuels relatifs aux accords bilatéraux et projets spéciaux (PSS) ➢ Rapports des ONS/OSM/CCM et d'autres ONG ➢ Direction de Sport Canada, ONS/OSM/CCM, représentants des gouvernements provinciaux territoriaux	➢ Examen des documents ➢ Entrevues auprès des informateurs clés	➢ PSS ➢ PAA ➢ PA

[87] Nouvelle question au 29 avril 2015

Annexe E: Bibliographie pour l'Évaluation groupée du programme de sport Canada

B2dix. (2014). À propos de B2dix. Récupéré le 7 décembre 2015 du http://b2ten.com/about-b2ten/?lang=fr/

Canadian Athletes Now Fund. (2012). Frequently Asked Questions. Récupéré le 7 décembre 2015 du http://www.canadianathletesnow.ca/about-us/faq.html

Patrimoine canadien. (2005). Politique de Sport Canada sur la participation des autochtones au sport.

Patrimoine canadien. (2006). Politique sur le sport pour les personnes ayant un handicap.

Patrimoine canadien. (2009a). Mobilisation active : Politique concernant le sport pour les femmes et les filles.

Patrimoine canadien. (2009b). Vérification interne du Programme d'accueil de Sport Canada.

Patrimoine canadien. (2010). Vérification interne de la Direction générale de Sport Canada.

Patrimoine canadien. (2011a). Évaluation des programmes de Sport Canada. Récupéré du http://www.pch.gc.ca/DAMAssetPub/DAM-comn-comn/STAGING/texte-text/sport_Canada_Programs_1373983065139_fra.pdf?WT.contentAuthority=25.0

Patrimoine canadien. (2011b). Stratégie de Sport Canada pour l'éthique dans le sport 2010.

Patrimoine canadien. (2012a). Lignes directrices sur les contributions : Programme d'accueil : Volet de manifestations internationales unisport.

Patrimoine canadien. (2012b). Rapport ministériel sur le rendement 2011-2012. Récupéré le 25 mars 2015 du http://www.bac-lac.gc.ca/fra/a-notre-sujet/rapports-ministeriels-rendement/rapports-ministeriels-rendement-2011-2012/Pages/default.aspx

Canadian Heritage. (2012c). Report on Private Sector Revenue in the Canadian Sport System.

Patrimoine canadien. (2012d, 23 septembre). Sport Canada : Programme d'aide aux athlètes : politiques et procédures.

Patrimoine canadien. (2013a). 2014-2015 Sport Canada : Lignes directrices des contributions : Programme de soutien au sport.

Patrimoine canadien. (2013b). Patrimoine canadien 2012-13 : Rapport ministériel sur le rendement. Récupéré du http://www.pch.gc.ca/DAMAssetPub/DAM-verEval-audEval/STAGING/texte-text/2012-2013_DPR_1383592340347_fra.pdf?WT.contentAuthority=18.0

Canadian Heritage. (2013c). Follow-up Report - Evaluations: Sport, Major Events, and Regions.

Canadian Heritage. (2013d). Hosting Program Performance Analaysis: International Single Sport Event Component (ISSE).

Patrimoine Canadien, (2013e, octobre) Examen de l'initiative A nous le podium : Viser l'excellence aux jeux olympiques et paralympiques.

Canadian Heritage. (2014a). 2012-2014 RETIRED HIGH PERFORMANCE ATHLETES' SURVEY: REPORT.

Patrimoine canadien. (2014b). Patrimoine canadien 2014-15 Rapport sur les plans et les priorités. Récupéré du http://www.pch.gc.ca/DAMAssetPub/DAM-verEval-audEval/STAGING/texte-text/rPP-2014-15_1394035189315_fra.pdf?WT.contentAuthority=1700

Patrimoine canadien. (2014c). Rapport ministériel sur le rendement 2013-2014. Récupéré le 25 mars 2015 du http://www.bac-lac.gc.ca/fra/a-notre-sujet/rapports-ministeriels-rendement/rapports-ministeriels-rendement-2013-2014/Pages/rmr-tdemat-mess-sec1.aspx

Canadian Heritage. (2014d). Feasibility Assessment: Sport Canada Programs and 2015 Federal Secretariat Key Findings and Conclusions.

Canadian Heritage. (2014e). Growth of AAP 1995-2014.

Canadian Heritage. (2014f). Hosting Program Performance Analysis: International Single Sport Event Component (ISSE).

Canadian Heritage. (2014g). Request for Proposals - Evaluation of Sport Canada Programs.

Canadian Heritage. (2014h). Sport Canada Athlete Assistance Program Athletes CAN Forum.

Patrimoine canadien. (2014i). Programme d'accueil de Sport Canda/Programme de soutien au sport/Programme d'aide aux athlètes, Stratégie globale sur la mesure du rendement, l'évaluation et les risques (Approuvé par le DG de Sport Canada).

Canadian Heritage. (2014j, January). Annual Olympic Ranking Index of Nations: 2013 World Ranking of Nations based on quadrennial medal results in Olympic

events at World Championships and Olympic Games (summer, winter, and combined ranking).

Canadian Heritage. (2014k, September). Sport Canada Sport Support Program.

Canadian Heritage. (2015, January). Grouped Evaluation of Sport Canada Programs: Hosting Program, Sport Support Program and Athlete Assistance Program - Terms of Reference.

Patrimoine canadien. (n.d.-a). Plan d'activités 2012-2013 / 2014-2015

Canadian Heritage. (n.d.-b). 2012-2013 Overall Activity.

Canadian Heritage. (n.d.-c). Growth of AAP since 1995.

Canadian Heritage. (n.d.-d). International Sport Memoranda of Understanding on Bilateral Relations and Cooperation in Sport (MOU) and Programs of Activities (POA).

Patrimoine canadien. (n.d.-e). Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales au Canada

Associés de recherche Ekos. (2010). La situation de l'athlète de haute performance au Canada 2009 : rapport final.

Associés de recherche Ekos. (2015). La situation de l'athlète de haute performance au Canada 2014 : rapport final.

Gouvernement du Canada. (1995). Loi sur le ministère du Patrimoine canadien (L.C. 1995 ch. 11). Récupéré du http://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/C-17.3.pdf

Gouvernment of Canada. (2002). Politique canadienne du sport.

Gouvernment du Canada. (2003). Lois du Canada 2003: Chapitre 2 - Loi favorisant l'activité physique et le sport (Projet de loi C-12 sanctionné le 19 mars 2003).

Gouvernement du Canada. (2008). Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales. Récupéré le 7 décembre 2015 http://canada.pch.gc.ca/fra/1426532459308/1427474815353

Gouvernement du Canada. (2011). Politique canadienne contre le dopage dans le sport - 2011. Récupéré le 25 mars 2015 du http://canada.pch.gc.ca/fra/1414513466418/1414513528165#h10

Gouvernement du Canada. (2012). Politique canadienne du sport 2012.

Gouvernement du Canada. (2013). Priorités des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux pour une action concertée 2012-2017.

Gouvernement du Canada. (2014). Lois codifiées, Loi sur les langues officielles : Partie VI Participation des canadiens d'expression française et d'expression anglaise. Récupéré le 22 mars 2015 du http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/O-3.01/page-10.html#h-15

Gouvernement du Canada. (n.d.) Politique canadienne du sport : priorités des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux pour une action concertée dans le domaine de sport 2007-2012.

Bibliothèque du Parlement. (2013). Sport Canada et l'encadrement public de la particiaption et de l'excellence sportives.

SC. (2009). Cadre stratégique concernant le développement à long terme du participant/athlète (2009-2014).

SIRC. (2011a). Rapport sommaire : Les individus : Renouvellement de la Politique canadienne du sport 2011. Récupéré du http://sirc.ca/sites/default/files/content/docs/pdf/appendix_g.pdf

SIRC. (2011b). Rapport sommaire : Organisations : Renouvellement de la Politique canadienne du sport 2011. Récupéré du http://sirc.ca/sites/default/files/content/docs/pdf/appendix_e.pdf

SIRC. (2011c). Vers une politique canadienne du sport renouvelée : Document de travail. Récupéré du https://sirc.ca/sites/default/files/content/docs/pdf/document_de_travail.pdf

Sport Canada. (2009). Sport Canada : Programme d'aide aux athlètes : politiques et procédures. Récupéré du http://publications.gc.ca/collections/collection_2009/pc-ch/CH24-11-1-2009F.pdf

Sport Canada. (2011a). Sport Canada - Performance Measurement Strategy 2011-2012.

Sport Canada. (2011b, avril). Stratégie d'excellence sportive – de 2011 à 2016.

Sport Canada (2012) Modalités Catégorie de contribution : Programme d'aide aux athlètes

Sport Canada. (2013a). 2011-2012 Federal-Provincial/Territorial Bilateral Agreement Final Report #1 - Contribution Overview.

Sport Canada. (2013b). 2011-2012 Federal-Provincial/Territorial Bilateral Agreement Final Report #2 - Expenditures Overview.

Sport Canada. (2013c). 2011-2012 Federal-Provincial/Territorial Bilateral Agreement Final Report #4 - Project Summary.

Sport Canada. (2013d). Follow-up Report on Private Sector Revenue in the Canadian Sport System.

Sport Canada. (2014a). Ententes bilatérales fédérales-provinciales/territoriales 2012-2013 : Rapport final.

Sport Canada. (2014b, septembre). Cadre de développement du sport.

Sport Law & Strategy Group. (2011, September 5). OTP Evaluation 2011 Full Report.

The Sutcliffe Group Incorporated. (2010). Conseil interprovincial du sport et des loisirs : Évaluation de la Politique canadienne du sport : Rapport final.