



Examen de la haute performance

# SKI DE FOND

Préparé par : Debbie Muir

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>2</b>
▪ Processus d'examen	
▪ Bref historique	
▪ Le présent	
<b>OBSERVATIONS, DÉFIS et ENJEUX.....</b>	<b>3</b>
▪ Renseignements recueillis auprès d'experts internationaux	
▪ Renseignements recueillis au moyen d'entrevues, d'un sondage Survey Monkey et de diverses ressources imprimées	
○ Modifier la culture pour qu'elle soit plus collaborative	
○ Programmation et structure de haute performance	
○ Développement des athlètes	
○ Développement des clubs et alignement de la province	
○ Encadrement	
○ Centres d'entraînement	
○ Science et médecine du sport	
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>13</b>
<b>MISE EN ŒUVRE.....</b>	<b>20</b>
<b>AUTRES COMMENTAIRES ET OBSERVATIONS .....</b>	<b>20</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>20</b>
<b>ANNEXE 1 –DIAGRAMME DE LA STRUCTURE ET DES PROGRAMMES .....</b>	<b>21</b>
<b>ANNEXE 2 – RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>24</b>
<b>EN PIÈCES-JOINTES</b>	
▪ <i>The Norwegian Ski Federation: The Development Stairway in Cross Country Skiing</i> [Fédération norvégienne de ski : l'escalier du développement en ski de fond]	
▪ Plan d'affaires 2015-16	

## Introduction

Ski de fond Canada (SFC) est en état de renouvellement. Un objectif important pour l'organisation est d'augmenter le nombre de médailles gagnées aux prochains Jeux olympiques. La réalisation de cet objectif nécessitera des changements importants dans la vision globale, la stratégie, la structure et les priorités de l'organisation. D'où la raison de cet examen et le rapport et ses recommandations qui en résultent.

Durant la phase de recherche du projet, j'ai été étonnée par la similitude de l'identification de ce qui fonctionne, de ce qui ne fonctionne pas et de ce qui doit se passer pour obtenir plus de succès. Au moins, tous s'entendent pour identifier les principales lacunes. La diversité d'opinion au sujet des solutions est peut-être plus grande, mais au moins, il existe un accord commun sur ce qui doit être abordé. Le défi, comme pour tout rapport ou plan, est de le réaliser. J'espère que la communauté canadienne de ski de fond saura se rassembler et hausser collectivement la barre de la prestation des programmes de haut niveau faisant en sorte que chaque athlète atteigne son plein potentiel et que plusieurs puissent remporter des médailles mondiales et olympiques. Je demeure optimiste que cela puisse être le cas.

Pour que la structure et le système de haute performance de SFC puissent progresser de façon réussie, SFC doit comprendre qu'il ne s'agit pas d'une solution rapide d'un an, voire d'un plan de 4 ans, mais plutôt d'un plan de 8 à 12 ans permettant aux skieurs de monter sur le podium. D'une part, il y a un sentiment d'urgence: il faut commencer maintenant pour réaliser des gains positifs pour l'avenir et, d'autre part, SFC doit être patient et se donner le temps d'effectuer les changements nécessaires.

### Le processus d'examen

Comme indiqué dans le mandat, les objectifs de cet examen sont les suivants:

1. Fournir un examen indépendant par un tiers de la structure, des systèmes et des programmes de haute performance actuels pour déterminer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et ce qui doit être mis en place pour assurer un succès futur durable au-delà de 2022.
2. Faire des recommandations à SFC pour élaborer une structure de haute performance qui devra être mise en place pour que les succès futurs se réalisent.

La vérification a englobé les activités suivantes:

1. Examen de la documentation importante incluant, mais sans s'y limiter, le plan stratégique 2018, le plan d'affaires 2015-16, les documents d'ANP, le modèle de DLTA de SFC, la version anglaise du DLTA norvégien, les organigrammes, les rôles de leadership en haute performance;
2. Entrevues (en personne et au téléphone) avec 30 personnes impliquées dans divers rôles des programmes de haute performance. Incluant plusieurs athlètes anciens et actuels.
3. Entrevues avec des personnalités internationales importantes de la Norvège et des États-Unis.
4. 15 sondages Survey Monkey à réponses longues.

5. Plusieurs visites à Canmore.

La collecte d'informations et les entrevues ont eu lieu du mois de juillet 2016 au 30 septembre 2016.

### **Bref historique**

La discipline du ski de fond fait partie des Jeux olympiques depuis la création des Jeux olympiques d'hiver en 1924. Le programme compte actuellement 12 épreuves avec 32 chances de médailles. Le ski de fond est le deuxième sport d'importance des Jeux d'hiver avec 54 nations en compétition à Sotchi en 2014. Parmi ces nombreux pays, la Norvège, la Suède, la Russie et la Finlande font clairement partie du groupe de tête. Au cours des dernières années, les États-Unis ont développé un programme féminin très fort.

Depuis son inscription au programme olympique, Ski de fond Canada (SFC) a remporté un total de trois (3) médailles olympiques, toutes provenant des épreuves féminines de sprint et de poursuite. Les hommes canadiens ont également remporté quatre (4) médailles au cours des trois derniers championnats du monde.

### **Le présent**

La préparation de l'équipe 2018 est bien engagée alors que les meilleurs athlètes, entraîneurs et membres du personnel de soutien s'efforcent à obtenir les meilleurs résultats possibles aux Jeux olympiques d'hiver. Par la suite, SFC s'est fixé un objectif de gagner 1 à 2 médailles aux Jeux olympiques d'hiver de 2022, d'un bassin de 3 à 5 athlètes capables de remporter une médaille.

On dénombre actuellement 6204 participants dans le programme Jackrabbit au Canada, qui, selon la plupart des observations, constitue une bonne masse critique pour le développement de base (une personne a mentionné qu'elle estimait que le nombre devait être doublé). Cependant, comme pour de nombreux sports, il y a une énorme baisse de participation au niveau du programme EN PISTE!, alors que seulement 1274 participants au programme Jackrabbit y accèdent. Le nombre d'athlètes licenciés est de 1061 (athlètes inscrits sur la LPC de distance). Ce nombre est relativement petit en comparaison aux autres nations les plus performantes. Par conséquent, il est extrêmement important pour le Canada d'être efficace à maximiser les talents qui existent. Il n'y a pas de place à l'erreur.

## **Observations, défis et enjeux**

Toutes les informations contenues dans cette section sont les informations qui ont engendré les recommandations qui suivent.

### **Renseignements recueillis auprès d'experts internationaux**

J'ai eu l'occasion d'interviewer plusieurs experts internationaux de ski de fond au cours de l'exercice. Il s'agissait de trois personnes externes et plusieurs experts internes, canadiens et internationaux. Le Canada a plusieurs personnes qui ont connu du succès au plus haut niveau et elles ont d'excellentes idées desquelles nous pouvons également apprendre.

Une chose qui a clairement été énoncée de tous est qu'il n'y a pas de formule miracle. S'il existe un écart entre les athlètes canadiens et les meilleurs au monde, c'est parce que nous ne faisons pas les bonnes choses au bon moment. Comme l'a souligné un individu, « le ski de fond n'est pas vraiment complexe. C'est juste difficile à faire. Il faut simplifier afin que les gens puissent comprendre. Ça doit être partagé et on doit voir une progression dans l'ensemble du système. » En fait, lorsque chacun des experts expliquait pourquoi les choses fonctionnaient pour eux, la plupart de leurs commentaires portaient sur la fondation d'une grande culture, la possibilité de partager des connaissances, la collaboration et rendre l'expérience amusante. La devise « Si vous ne vous amusez pas, alors vous n'êtes pas sérieux », résume beaucoup de leurs commentaires.

On retrouve ci-dessous un aperçu de quelques-uns des commentaires et des observations provenant des experts internationaux externes que j'ai interviewés. Je pense qu'il est important de les garder à l'esprit alors que SFC commence à apporter les changements nécessaires dans leur structure de haute performance.

- i. Un flux de développement est important pour réussir. Après avoir partagé le modèle de DLTA du Canada avec l'un des interviewés, son commentaire a été: « Si c'est tout ce que vous faites, vous devriez être bons. » Ce qui signifie que nous avons un excellent document pour le développement des athlètes, et plusieurs personnes que j'ai interviewées pensaient qu'il était très bon, le défi est de le mettre en œuvre. J'ai inclus dans ce rapport une version anglaise du flux de développement de l'athlète norvégien. Il semble être plus approfondi en ce qui a trait à ce qu'il faut faire par rapport au document canadien. Cependant, il m'est apparu intéressant de voir à quel point les deux documents étaient similaires. Ce qui renforce à nouveau l'idée qu'il n'y a pas vraiment de secret pour préparer les athlètes à réussir sur la scène mondiale, il suffit de le faire.
- ii. Dicté quoi faire ne fonctionne pas. Il ne sert à rien de s'en remettre à une seule personne, tous ceux qui sont impliqués dans la haute performance doivent démontrer une envie d'apprendre et avoir la chance de contribuer positivement.
- iii. Développer de solides équipes d'entraîneurs qui gardent l'intérêt élevé, collaborent et se mettent au défi les uns les autres.
- iv. Une observation à propos du système canadien est que nous ne saisissons pas la chance de recueillir des connaissances de nos athlètes. Nous « faisons » des choses aux athlètes alors que nous devrions leur apprendre la base et les aider à comprendre pourquoi ils font ce qu'ils font. Avec le temps, les athlètes deviendront plus engagés à prendre d'excellentes décisions concernant leurs programmes d'entraînement.
- v. La nette majorité des pays sont fondés sur un système de clubs et de camps d'entraînement. Aucuns des programmes de la Norvège, de la Suède, de la Finlande et des États-Unis ne disposent d'une centralisation à plein temps. Chaque athlète retourne à son club (certains s'entraînent en solo) entre les camps d'entraînement et après la saison de compétition.
- vi. À partir de l'âge de 16 ans, les athlètes peuvent commencer à se qualifier pour les camps régionaux, puis les camps d'entraînement nationaux juniors 18/19, puis les camps d'entraînement U23 et de l'Équipe nationale. Il y a des occasions où chaque niveau s'intègre au niveau supérieur, donc il existe toujours des modèles à émuler.

## Examen de la haute performance du ski de fond

- vii. Les athlètes sont éduqués et habilités, de sorte qu'ils apprennent dès leur plus jeune âge la raison et l'objet de ce qu'ils font et, à mesure qu'ils progressent, deviennent plus habilités à contribuer à leur entraînement et à prendre de bonnes décisions. Connaissance = confiance = athlètes habilités.
- viii. D'une part, il est important d'avoir des plans d'entraînement individualisés et, d'autre part, de faire partie d'un groupe d'entraînement solide.
- ix. La Norvège a ce qu'elle appelle un « club d'entraîneurs » et tient une conférence de 2-3 jours à chaque année où tous les entraîneurs se réunissent, échangent des connaissances et partagent les pratiques exemplaires.
- x. L'une des meilleures pratiques de la Norvège est les interactions et les opportunités de compte-rendu que possède leur personnel de l'équipe nationale. Quand ils sont sur la route, les entraîneurs se rencontrent quotidiennement pour faire un compte-rendu. De plus, ils se rencontrent cinq fois par année pour discuter des athlètes et des programmes et partager de l'information. En avril de chaque année, ils se rencontrent et établissent le plan pour l'année prochaine et font un bilan complet de la saison précédente. Les athlètes font partie du processus et ils complètent trois sondages à chaque année, un avant la saison, un après la saison et un sondage anonyme en ligne.

Il existe plusieurs points communs et similitudes entre le Canada et les États-Unis. Leurs défis sont semblables, tels que la géographie, l'accès aux courses européennes et les déficits financiers. On retrouve ci-dessous les résultats que je pense être les plus utiles. Bien qu'un plan élaboré au Canada soit important et aura des nuances culturellement spécifiques, les similitudes avec les États-Unis sont nombreuses et, à mon avis, « s'ils peuvent le faire, nous pouvons le faire. »

- i. Quelle est la raison du succès actuel des femmes américaines?
  - a. Chanceuses d'avoir un groupe talentueux affluant au même moment. (Il a été mentionné que c'est la même situation au Canada du côté des hommes en ce moment)
  - b. Kikkan est une meneuse naturelle, avec une excellente éthique de travail et un désir de gagner. Elle est un modèle pour les autres et n'a pas peur et ne se laisse pas intimider par les athlètes plus jeunes, mais les a utilisées pour faire progresser tout le monde vers l'avant. Cela a ensuite entraîné un succès au relais qui s'est maintenant transposé en succès individuel.
  - c. Un « personnel » a été créé autour de ces athlètes : entraîneurs, ÉSI, etc., mais ils ont été très prudent de s'assurer que ce soient les bonnes personnes et elles profitent maintenant d'une atmosphère d'équipe où c'est amusant et positif et en même temps très ciblé sur ce qu'elles ont besoin d'accomplir pour continuer à s'améliorer.
  - d. Il y a une clarté de vision et une transparence. Les athlètes plus jeunes deviennent endoctrinées dans la culture et les attentes en matière de comportement sont très claires.

Il est très intéressant de noter que lorsque j'ai parlé avec quelques Canadiennes qui ont fait partie de la période de succès de 2000 à 2006, elles ont mentionné un environnement très similaire à ce que les femmes américaines ont actuellement.

- ii. Aux États-Unis, ils ont essayé de créer un entraînement centralisé pendant plusieurs années à Park City. Cela n'a pas fonctionné du tout. Maintenant, le programme de l'équipe nationale est fondé sur les clubs et les camps. Tous les athlètes de l'équipe nationale doivent assister aux camps d'entraînement prévus, puis ils retournent s'entraîner avec leur club ou par eux-mêmes s'ils sont des athlètes plus âgés et le souhaitent. Il convient toutefois de noter que la plupart des athlètes proviennent de l'un de deux clubs (12/16). Cela devient ainsi une forme de centralisation non obligatoire, où une masse critique d'athlètes s'entraîne en un seul endroit.
- iii. Les clubs aux États-Unis ont adopté l'idée de jouer un rôle important dans le développement des athlètes de l'équipe nationale. Ils ont effectué une grande intervention et sont allés dans les clubs, parrainant et travaillant avec les entraîneurs. Le processus a duré quatre ans et c'est maintenant la raison pour laquelle ils devraient avoir un succès durable au fil du temps.
- iv. L'équipe nationale des États-Unis comprend 16 athlètes, incluant des athlètes seniors A et B (Coupe du monde), en plus de cinq athlètes de développement issus des rangs juniors et U23. Fait intéressant, lorsqu'un athlète arrive à l'équipe nationale, il choisit son entraîneur. Il peut s'agir de leur entraîneur personnel ou de l'un des entraîneurs de l'équipe nationale. Cela pourrait sembler être un potentiel de catastrophe, mais on estime que puisque l'athlète est responsable d'obtenir des résultats, il devrait avoir son mot à dire. Apparemment, tous les entraîneurs travaillent très bien ensemble.
- v. Le budget opérationnel pour le ski de fond aux États-Unis est d'environ 150 000 \$ de plus que ce que SFC reçoit d'ANP, cependant, lorsque l'on considère les montants supplémentaires de Sport Canada, le financement discrétionnaire de l'ONS et d'autres sources, les deux pays fonctionnent avec des budgets similaires. Le budget des États-Unis comprend les salaires et les avantages sociaux de 4 entraîneurs nationaux et 5 techniciens. Ils n'ont pas à payer pour une grande partie de leur ÉSI, qui provient de l'USSA qui prend en charge le service d'ÉSI pour toutes les disciplines de ski. Les postes tels que les préparateurs physiques, les psychologues sportifs, les experts en récupération et régénération sont soutenus pour tous les sports de neige par l'entremise de cet organisme et ne font pas partie du budget opérationnel du ski de fond américain.
- vi. Cross Country USA défraie les coûts de camps d'entraînement et de compétition pour les athlètes seniors A. Ce sont les athlètes classés parmi les 30 premiers au monde. Tous les autres athlètes doivent payer leur propre déplacement, leur chambre et leur pension pour tous les camps d'entraînement et les compétitions. Beaucoup d'athlètes non soutenus reçoivent des bourses et l'aide de leurs clubs d'appartenance ou de la National Nordic Foundation, ce qui contribue à compenser une grande partie des coûts. L'idée est qu'ils puissent s'entraîner à temps plein et ne pas avoir à travailler à temps partiel en même temps.
- vii. Après plusieurs années à expérimenter avec le nombre de camps par année (entre mai et mi-novembre) pour l'équipe nationale, ils se sont arrêtés à quatre ou cinq. Ils en tenaient davantage, mais ont trouvé qu'en raison de tous les déplacements et du temps de rétablissement nécessaire avant et après chaque camp, qu'ils n'avaient pas assez d'entraînement difficile. De plus, cela devient très coûteux. Cette année, ils en feront quatre. Chaque camp dure deux semaines et sont espacés de quatre à cinq semaines. Ils

- organisent généralement un immense camp par année où ils invitent jusqu'à 40 athlètes à y participer. Il y aura par la suite de plus petits camps, comme le camp de Nouvelle-Zélande, où seulement l'équipe nationale participe.
- viii. Parce qu'il y a eu beaucoup de réflexions sur le fait que les hommes et les femmes devraient s'entraîner ensemble, je crois qu'il est important de noter que les États-Unis ne les séparent pas normalement. Lorsqu'ils se retrouvent dans le milieu d'entraînement du club, les hommes et les femmes commencent généralement au même endroit, en même temps, avec le même entraîneur, puis chacun fait l'entraînement approprié pour eux.
- ix. Les États-Unis emploient quatre entraîneurs nationaux: un entraîneur-chef, un entraîneur féminin, un entraîneur de la Coupe du monde et un entraîneur de développement. Bien que chacun ait son propre titre, ils travaillent étroitement ensemble et il y a beaucoup de chevauchement dans leur travail quotidien. Ils emmènent également des entraîneurs personnels et de club avec l'équipe sur le circuit de la Coupe du monde et à chaque championnat majeur. Ils y vont pour soutenir les athlètes du club qu'ils entraînent et avec qui ils travaillent quotidiennement.

### **Renseignements recueillis au moyen d'entrevues, d'un questionnaire Survey Monkey et diverses ressources imprimées**

J'ai organisé les points principaux et les ai placés dans les catégories ci-dessous. Plusieurs thèmes sont ressortis et il y avait beaucoup de cohérence dans les pensées des gens. Je crois que c'est une bonne chose car je ne pense pas qu'il y aura beaucoup de réticence sur ce qui doit se passer. Les gens étaient honnêtes dans leurs commentaires, de manière positive, et même si beaucoup de défis ont été identifiés, les gens étaient généralement respectueux les uns des autres et ont conservé un professionnalisme dans leurs commentaires plutôt que de les diriger vers des individus spécifiques.

#### **1. Modifier la culture pour qu'elle soit plus collaborative**

Un des fils conducteurs à travers toutes les entrevues, a été la notion de travail d'équipe, de collaboration et de partage du savoir. Tout le monde doit commencer à interagir, à mettre leur égo de côté, à éviter une approche descendante et à penser de façon désintéressée à ce qui est le mieux pour les athlètes. Tous ceux qui participent au développement de la haute performance doivent avoir un but et un rôle clairement identifiés quant à la manière dont ils s'inscrivent dans la réalisation des objectifs. Il faut harmoniser les clubs, les provinces / divisions et le national, chacun ayant un intérêt clair dans l'élaboration d'une performance réussie et durable au fil du temps.

On ne peut s'attendre à réussir si les éléments ci-dessous fonctionnent individuellement. Ils sont interdépendants et lorsqu'un élément réussit bien, la performance de l'ensemble en sera grandie. Chacun dépend de l'efficacité de l'autre pour qu'il fonctionne bien. Durant les entrevues, chacun a parlé, presque sans exception, de la volonté de collaborer davantage. C'était la «chanson thème». Cela m'indique qu'au niveau du raisonnement, les gens comprennent qu'il faut absolument collaborer à la cause commune si l'on veut obtenir des succès durables. Reste à savoir si les personnes à tous les niveaux de l'organisation pourront agir de cette manière. Je crois que la plupart des intervenants voudraient agir en ce sens. C'est

une bonne chose puisqu'il semble y avoir une bonne volonté générale. Il incombera à SFC de mettre en place la structure et la programmation associée qui pourra renforcer cette approche. Il faudra un leadership solide et un modèle important pour transformer la culture actuelle pour qu'elle soit moins descendante et de nature plus collaborative. Le défi est de comprendre que de collaborer et travailler ensemble ne signifie pas diminuer les normes et les attentes. Cela signifie plutôt de les élever et que tous les intervenants sont responsables et imputables de réaliser leur part à un niveau de calibre mondial.

## **2. Structure et programmation de la haute performance**

La programmation de haute performance est la fondation sur laquelle la structure et les processus sont édifiés. Sans programmation, qu'avez-vous? Cet élément est la chose la plus importante à réussir correctement si on veut avoir du succès répétable et durable au plus haut niveau de compétition. Au cours des dernières années, le sport a éliminé les projets et les programmes entraînant un vide dans sa capacité de servir les athlètes et les entraîneurs nationaux à un niveau élevé.

Ce qui a été le plus marquant a été l'élimination du poste d'entraîneur dédié à l'équipe nationale junior et de toute la programmation qui l'accompagnait. La situation actuelle est que lorsqu'un athlète est nommé à l'équipe, il reçoit quelques vêtements et c'est tout. En termes de développement d'athlètes capables de remporter des médailles à de futurs Jeux olympiques ou championnats du monde, le fait de ne pas avoir de programmes de haut niveau en place est fatal. Presque toutes les personnes interviewées ont indiqué « ramener le programme national junior » comme l'une des trois principales choses les plus importantes à réaliser pour faire avancer le sport.

Au-delà de la programmation junior, il semble que la programmation à tous les niveaux ait été réduite. Le sentiment général était qu'il n'y avait pas assez de camps d'entraînement pour les équipes U23 / 25 et de la Coupe du monde pendant la période de mai à novembre. Certes, l'importance des camps d'entraînement et de l'entraînement quotidien pendant cette période a été identifiée par tous les experts internationaux que j'ai consultés. Apparemment, le Canada avait plus de camps d'entraînement dans le passé, mais a dû réduire le nombre en raison du financement.

La programmation du club doit s'aligner avec la voie de l'athlète et le DLTA. Les lacunes d'entraînement semblent commencer dans la période avant 16 ans, où de nombreux clubs ne proposent pas de programmes entre mai et novembre. Ils ne commencent pas avant d'être sur la neige. Ce qui résulte en un nombre de jeunes athlètes qui évoluent à travers le système sans avoir travaillé suffisamment l'entraînement et la technique et lorsqu'ils atteignent le niveau national, les entraîneurs doivent faire beaucoup de travaux correctifs pour les mettre à niveau. Ce qui fait que les athlètes atteignent leur potentiel beaucoup plus tard, s'ils y parviennent. Plusieurs commentaires tournaient autour de la façon d'exposer davantage les jeunes durant la saison morte, à des activités comme le ski à roulettes ou de s'amuser à faire d'autres sports. Le but est de rester actif, de se donner des défis et de s'amuser tout en développant le savoir-faire

physique et la condition physique générale, de sorte que l'on débute à un niveau plus élevé à chaque début de saison de ski.

### 3. Développement de l'athlète

Les experts internationaux que j'ai interviewés ont fourni un excellent aperçu de leur vision du développement de l'athlète et la façon dont le Canada pourrait être plus efficace dans le développement de ses athlètes. Bien que je comprenne que certaines comparaisons ne peuvent être faites - en particulier avec la Norvège où le ski de fond est enraciné dans leur culture - il existe de nombreuses choses fondamentales qui, si elles sont mises en œuvre, devraient engendrer une amélioration considérable du développement des jeunes athlètes canadiens. Comme mentionné ci-dessus, le DLTA du Canada est généralement considéré comme une excellente approche et ressemble à d'autres modèles des meilleurs pays. Ces modèles portent parfois à confusion, parce que la compétition tend à être fondée sur l'âge chronologique, alors que sur la voie de l'athlète, les individus sont développés selon l'âge biologique et la base d'entraînement. Il peut y avoir une énorme variation entre les individus et, avant la puberté, il est difficile de distinguer entre les bons résultats basés sur le «talent» et ceux qui proviennent de la maturation précoce. Par conséquent, il est très important de ne pas dépister le talent trop tôt. Le parcours de chacun doit être adapté spécifiquement à ce dont il a besoin. Par conséquent, le développement des clubs et des entraîneurs sera important à l'avenir. Le développement des futurs talents commence au niveau du club et ils sont une partie importante pour que tout fonctionne.

Je dirais que le sport est très conscient d'où se trouvent ses lacunes en termes de préparation des athlètes pour la réussite de haute performance future. Le leadership technique et la compréhension de la concurrence internationale sont solides. SFC a un plan pour atténuer de nombreuses lacunes<sup>1</sup>. Le problème semble être de les mettre en œuvre, ce qui s'explique par plusieurs raisons comme le manque de financement, la clarté du plan - ce qu'il faut faire, et le personnel disponible à le mettre en œuvre. En examinant l'outil de suivi / tableau de bord sur le site Web, il semble que toutes les initiatives sont en phase bleue signifiant « mission future.»

Il existe d'énormes lacunes dans le développement de l'athlète comme indiqué ci-dessus dans la section Structure et programmation de la haute performance. Le développement de l'athlète et la programmation de l'équipe nationale sont étroitement liés. Pour ce qui est de SFC, les défis sont plus fondamentaux que juste le niveau de l'équipe nationale et débutent plus tôt au niveau du club. De nombreux répondants ont souligné l'importance d'améliorer la bonne mise en œuvre d'un entraînement approprié tout au long de la voie de développement de l'athlète.

En ce qui concerne la sélection d'athlètes pour diverses équipes, beaucoup ont indiqué que de simplement utiliser les CPI et la LPC pourrait exclure les athlètes potentiels. Plusieurs ont indiqué que si des équipes avaient été sélectionnées de cette façon dans le passé, nous aurions omis de sélectionner des athlètes qui ont remporté des médailles. Il est important de souligner qu'une révision importante des critères<sup>2</sup> est survenue en 2015. Il convient également de noter

---

<sup>1</sup> Voir le plan d'affaires 2015-16 en pièce-jointe

<sup>2</sup> Voir les critères en pièce-jointe

que lorsque SFC sélectionne des athlètes aux équipes seniors, ceux-ci disposent d'une période de deux ans pour respecter ou atteindre les critères. Cela vise à s'assurer que les athlètes ne sont pas négligés parce que leur développement biologique est peut être plus lent que d'autres. Il existe également des marqueurs importants dans le groupe d'âge des moins de 23 ans (U23). L'idée est que tous les cas particuliers et ceux qui se développent plus tard devraient être englobés par les critères de performance internationaux à la fin de ce groupe d'âge.

L'une des choses que le Canada n'exécute pas adéquatement est d'éduquer les athlètes au sujet de tous les éléments qui composent un athlète de ski de fond. Cela va de leur enseigner pourquoi ils font ce qu'ils font en entraînement à leur parler de sujets plus généraux comme la nutrition, la récupération et la régénération et la psychologie du sport. Quelqu'un l'a bien formulé : « Nous les traitons comme s'ils étaient nos pions ». Dans un sport comme celui-ci où les athlètes peuvent performer à un niveau élevé dans leur trentaine, il est essentiel qu'ils possèdent et contribuent à leur entraînement. Il ne leur est pas possible de faire ça s'ils n'ont pas été éduqués durant le processus. Tous les experts internationaux interrogés en ont parlé. Ils parlent de l'entraîneur en tant que conseiller plutôt que de dictateur. En Norvège, les athlètes savent comment faire des plans d'entraînement et prennent des décisions judicieuses pour eux-mêmes. Le thème de la collaboration est omniprésent, y compris la collaboration avec les athlètes, qui, après-tout, sont ceux qui doivent performer.

Une partie importante du développement de l'athlète est la composante de compétition et de course. En raison du manque de programmation pour les athlètes qui ne sont pas au niveau de l'équipe de la Coupe du monde, cela signifie souvent qu'ils n'ont pas le meilleur accès aux bonnes compétitions au bon moment. Plusieurs personnes ont parlé d'athlètes qui n'ont qu'une expérience compétitive canadienne et nord-américaine et qui ne comprennent pas à quelle vitesse ils doivent aller pour participer aux compétitions sur la scène mondiale. Ils gagnent peut-être ici, mais sont loin derrière leurs homologues européens. Un athlète peut également bien performer ici et être anéanti lorsqu'il se retrouve à une épreuve de Coupe du monde. Nous les punissons ensuite en supprimant leur soutien pour une mauvaise performance. Cela devient donc une situation sans issue. Le défi à relever sera de s'assurer que les athlètes aient accès aux courses qui favoriseront leur développement

#### **4. Développement des clubs et alignement provincial**

Pendant des années, et pas seulement en ski de fond, les sports ont parlé de l'importance d'unir leurs forces aux clubs. Ils parlent de la façon dont les athlètes issus des clubs ne sont pas assez bons quand ils atteignent l'équipe nationale, et que les entraîneurs doivent faire du rattrapage avec eux parce qu'ils sont déjà en retard par rapport aux meilleurs au monde. On discute à satiété de communiquer et de collaborer avec les clubs. En bout de ligne, nous parlons de le faire et pourtant nous ne faisons rien de concret et de significatif pour le changer. C'est la même conversation que nous avons dans le sport depuis longtemps. Même si la preuve confirme que la centralisation obligatoire, à long terme et à temps plein ne fonctionne pas vraiment, nous continuons à la promouvoir. Cela entraîne des répercussions qui détériorent aussi les clubs. Les meilleurs athlètes sont dirigés ailleurs et il ne reste aucun modèle pour les jeunes athlètes. En

fin de compte, de nombreux athlètes quittent avant qu'ils ne le devraient ou ne parviennent pas à atteindre leur plein potentiel.

Travailler avec les clubs pour développer des athlètes sera très important. Donnez-leur du soutien et de l'éducation du leadership technique de l'équipe nationale et des Centres nationaux de développement qui se trouvent dans leur région. Au fil du temps (et d'une certaine mesure, cela se produit déjà), les meilleurs clubs se démarqueront et deviendront vos super clubs de haute performance. Les athlètes vont naturellement se diriger vers eux et on finira par retrouver des concentrations d'excellence à travers le pays qui peuvent offrir de très bons milieux d'entraînement quotidien pour les meilleurs athlètes.

L'autre élément important du développement des clubs est la rétention des athlètes plus jeunes. Il y a une grande réduction de participants passant du programme Jackrabbit au programme EN PISTE!. Les inscriptions actuelles sont de 6204 pour Jackrabbit et 1274 pour EN PISTE!. Cela représente une baisse de 80% des participants entre les programmes. SFC a identifié un objectif de doubler le nombre de membres et d'avoir une meilleure compréhension du taux de rétention d'année en année.

## **5. Encadrement**

Le commentaire le plus courant dans ce domaine est le manque de cohérence de la prestation des entraîneurs au fil des ans. SFC a souvent fait des changements de ses entraîneurs nationaux et, pour diverses raisons, aucun n'est resté pour une longue période. De plus, beaucoup croient que nous avons besoin d'entraîneurs canadiens et que d'engager des entraîneurs étrangers (c'est-à-dire: les entraîneurs norvégiens) n'est pas une solution à long terme. Il n'y a actuellement pas d'équipe d'entraîneurs nationaux en soi et, comme mentionné ci-dessus, peu de programmation qui les place dans les tranchées.

SFC a récemment embauché un entraîneur pour l'équipe nationale de ski senior et, bien que des inquiétudes aient été soulevées concernant son expérience et ses connaissances en tant qu'entraîneur, beaucoup sont enthousiasmés par son expérience sportive, son potentiel et sa passion pour le rôle. Les athlètes voient ce changement d'un œil positif, ce qui est important. C'est une occasion pour SFC d'établir un nouveau personnel d'entraîneurs, avec un mandat renouvelé de se retrouver dans les tranchées et de travailler avec les entraîneurs des CND et des clubs pour mieux préparer les athlètes.

Le développement des clubs et des entraîneurs va de pair. Bien qu'il y ait plusieurs excellents entraîneurs actuellement au niveau des clubs ou des CND qui font un excellent travail, il a souvent été souligné que les entraîneurs de club n'ont pas le temps, l'expertise ou les ressources nécessaires pour entraîner efficacement les athlètes sur la voie vers le podium et donc lorsque les athlètes arrivent à l'équipe nationale de ski, ils ne sont pas préparés et ont besoin de faire du rattrapage. Il faut que cette lacune d'encadrement soit comblée si on veut bâtir un système pour 2022 et plus qui mettra systématiquement les athlètes sur le podium. Il convient de mentionner que les États-Unis se sont concentrés à renforcer les clubs (voir ci-dessus) et qu'ils accordent une grande partie de leur succès actuel à cette initiative.

Beaucoup ont suggéré qu'il est important d'intégrer les entraîneurs personnels dans le processus une fois que l'athlète a été nommé à l'équipe nationale de ski. L'entraîneur de l'équipe nationale et l'entraîneur du club devraient travailler ensemble pour offrir ce qu'il y a de mieux à chaque athlète. Encore une fois, cette notion fait référence au thème de partage des connaissances et de collaboration qui est omniprésent dans ce rapport.

## 6. Centres d'entraînement

### Centres nationaux de développement (CND)

Plusieurs avaient des inquiétudes et des questionnements face au modèle existant des centres d'entraînement. Il existe actuellement trois centres régionaux en opération: l'Académie de la Coupe du monde de Canmore-Alberta (AWCA), le Centre d'entraînement de Thunder Bay (TBTC) et le Centre d'entraînement national Pierre Harvey (CNEPH). SFC considère chacun de ces centres comme des centres nationaux de développement (NDC) et il existe un document qui décrit les directives et les attentes pour être un CND soutenu.<sup>3</sup>

Les centres d'entraînement sont définis par SFC comme suit: «Entités fonctionnant à l'échelle nationale ou régionale, qui fournissent des services et des infrastructures de haute performance pour offrir un environnement adéquat pour les athlètes sélectionnés du stade *Apprendre la compétition* ou plus du DLTA afin qu'ils se préparent et / ou se développent de manière optimale. »

Selon SFC, «... l'essence du programme de haute performance est un système actualisé de centres d'entraînement qui complète et aide à la prestation du programme de l'équipe nationale de ski. Ce système est un moyen de développement et de soutien des athlètes qui est composé d'un centre d'entraînement national exploité par SFC à Canmore et jusqu'à quatre centres nationaux de développement autonomes qui sont affiliés à SFC. »<sup>4</sup> SFC a des ententes de responsabilité avec chaque centre, mais la manière dont elles sont respectées cause certains problèmes.

Le mandat se poursuit en stipulant: «On s'attend également à ce que les CND aient la responsabilité et la capacité d'exécuter à la fois au niveau externe et au niveau interne, ce qui améliore l'ensemble du système de haute performance, y compris au niveau des clubs.»<sup>5</sup> Bien que je sois tout à fait d'accord qu'il s'agirait d'un rôle important pour les CND, il n'y a pas de processus ou de mécanisme en place pour s'assurer que cela se produise.

Chaque centre fonctionne légèrement différemment. Chacun a des niveaux de réussite différents et fait face à des défis différents. Je crois que pour aller de l'avant, SFC devrait les examiner individuellement afin de déterminer le meilleur mandat pour chaque centre et réaliser que la structure et le mandat de chacun ne doivent pas nécessairement être identiques.

---

<sup>3</sup> <http://www.cccski.com/National-Ski-Team/National-Development-Centres.aspx>

<sup>4</sup> Voir remarque 3

<sup>5</sup> Voir remarque 3

Voici les commentaires que j'ai entendus régulièrement lors des entrevues et dans les réponses écrites concernant les centres d'entraînement.

- i. Il y a énormément de confusion entourant « les Centres », rendant difficile la compréhension de leur fonctionnement, leur objectif et leur responsabilité à obtenir des résultats. Voici un exemple des types de questions qui ont été soulevées à maintes reprises: Qui est admissible à fréquenter un centre d'entraînement? Si un athlète ne fréquente pas un centre, est-il impossible d'être nommé à l'équipe? Pourquoi y a-t-il des critères de sélection qui ne semblent pas être respectés? Quelles sont l'intégration et la collaboration avec les clubs? Avec SFC? Quelle est la responsabilité ou l'imputabilité d'un centre envers des résultats spécifiques? Quelle est la responsabilité de SFC envers les centres?
- ii. SFC contribue un financement important à chaque centre. Plusieurs inquiétudes ont été mentionnées quant à l'efficacité de l'utilisation des fonds et s'il y avait de meilleures façons plus évolutives d'utiliser les fonds.
- iii. Il est important de noter que les entraîneurs de chacun des trois CND prônaient tous une collaboration plus fréquente. Le camp d'alignement a été mentionné fréquemment quant à sa valeur et il devrait y avoir au moins un camp d'entraînement par année où tous se réunissent.
- iv. Dans l'ensemble, on constate que le CNEPH est le plus efficace des trois centres. Ils ont un soutien intégré solide, un encadrement à temps plein, des options de formation (principalement en français) qui sont disponibles à tous les niveaux et le personnel du centre travaillent avec les clubs pour les aider à mieux préparer les athlètes. Ils comprennent l'importance des clubs et de l'encadrement de haut niveau et croient qu'il devrait y avoir des liens solides entre les clubs et le centre d'entraînement. Le CNEPH a l'avantage de pouvoir accéder au financement B2Dix et à ses différents experts.

Il y a cependant encore place à l'amélioration. L'ensemble de la collaboration et de la communication avec SFC et le personnel de l'équipe nationale à Canmore doit s'améliorer. Il doit y avoir une plus grande collaboration entre les entraîneurs et l'ÉSI de Canmore et les entraîneurs et l'ÉSI de Québec. À l'exception d'Alex Harvey, le centre n'a pas produit un nombre important d'athlètes de l'équipe nationale au cours des années, mais le travail qui s'effectue maintenant devrait permettre aux talents de l'avenir de se développer. Il est certain que c'est un énorme bonus que d'avoir Alex là-bas comme un modèle pour les jeunes.

- v. Le TBTC est étroitement lié avec la division provinciale et il est bien soutenu. L'Ontario a le plus grand nombre d'athlètes et, historiquement, le plus grand potentiel. En l'absence d'un programme national de développement junior, le centre a pris quelques initiatives qui apporteront une expérience précieuse aux athlètes et aux entraîneurs. Par exemple, ils emmènent un groupe d'athlètes pour concourir en Europe, une excellente occasion

pour l'équipe de ski de l'Ontario, et ils collaborent avec les meilleurs clubs du Minnesota.

- vi. L'AWCA a été critiquée pour avoir attiré des athlètes qui n'ont pas fait les critères mais qui peuvent déboursier les frais et sont donc invités à faire partie du centre. Lorsque l'on pose la question : « pourquoi les athlètes ne veulent-ils pas aller à l'AWCA? », la diversité des réponses abonde. Ces réponses sont généralement l'une ou l'autre des suivantes: c'est trop cher, il n'y a pas d'option d'école secondaire à Canmore, et je n'aurai pas nécessairement un meilleur encadrement. L'AWCA est entièrement centralisée. Lorsque cela s'est produit en 2007, beaucoup ont estimé que ça allait causer la disparition des clubs dans la région. De tous les CND, celui-ci est celui qui a eu le plus de commentaires concernant le manque de disposition du personnel à collaborer ou à travailler avec les clubs.

Du côté positif, l'AWCA a travaillé en collaboration avec les hommes de l'équipe nationale de ski qui sont centralisés à Canmore sous Ivan Babikov. Ceci est très positif parce que ça entraîne la création de groupes d'entraînement plus forts et permet aux entraîneurs et aux ÉSI nationaux de partager leurs connaissances, de travailler ensemble et de trouver des façons de s'améliorer encore plus. Les femmes au centre commencent également à démontrer de bons progrès et il est très important qu'elles continuent à bénéficier d'un encadrement et d'un soutien de l'ÉSI cohérent car elles constituent un excellent potentiel pour l'avenir.

### **Centre national d'entraînement**

Le Centre national d'entraînement est basé à Canmore et est opéré par SFC. L'entraîneur de l'équipe nationale de ski senior est basé là et relève du directeur de la haute performance. Il encadre actuellement quatre athlètes masculins au Centre et travaille également en étroite collaboration avec les entraîneurs et les athlètes du Centre national de développement de Canmore.

### **7. Science et médecine du sport**

Le domaine de la science et de la médecine du sport est une force considérable pour le sport. Avoir une ÉSI nationale basée directement à Canmore, qui travaille quotidiennement avec les athlètes et les entraîneurs est très positif. Les ÉSI en place au CNEPH et, dans une moindre mesure, au TBTC ont également un impact positif dans le milieu d'entraînement quotidien. L'effet commence également à se faire sentir au niveau des clubs.

Semblablement à ce qui a été discuté ci-dessus, le partage des connaissances et l'intégration du soutien de l'ÉSI dans tout le pays sont primordiaux pour la réussite future. Bien qu'il existe un dirigeant de l'ÉSI à Canmore, il y a actuellement très peu de partage des connaissances et de pratiques exemplaires avec d'autres ÉSI. Il pourrait y avoir une amélioration dans l'ensemble de l'alignement de la science et de la médecine du sport à travers le pays.

Un des éléments identifiés qui a besoin de travail est celui du suivi des athlètes qui, dans le meilleur des cas, tend à être incohérent. Tous les athlètes identifiés devraient compléter leur journal d'entraînement et quelqu'un devrait être affecté à les examiner chaque semaine. Cela aidera également à éduquer les athlètes et à les inciter à prendre plus de responsabilités dans leur propre programme.

### Recommandations

Je peux facilement voir pourquoi il y a eu beaucoup de frustration de la part des intervenants à qui on a demandé de participer à un autre examen, une autre étude, ou un autre plan et que rien ne se passe par la suite. Dans mes recherches, je suis tombée sur de nombreux documents de ce genre qui soulignent ce qu'il faut faire pour accroître et maintenir les performances au plus haut niveau. Ils sont tous similaires dans leurs conclusions et les recommandations d'action à prendre. Le présent rapport inclus! Au Canada, nous semblons aimer faire des études, des examens et des plans multiples, puis les laisser de côté. Ceci n'est pas spécifique à SFC. Mais soyons réalistes, on peut avoir le meilleur plan au monde, mais si aucune action n'est prise, cela ne fait aucune différence. SFC doit s'engager à agir MAINTENANT. Il faut commencer en sachant qu'on ne pourra pas tout parfaitement au début, mais au moins, on aura quelque chose de concret à laquelle réagir et à perfectionner.

Toutes les recommandations ci-dessous fonctionnent ensemble. Si elles ne sont pas toutes mises en œuvre, le succès optimal de chacune d'elles sera diminué. Elles fonctionnent ensemble de manière synergique et devraient aider à créer l'environnement où les athlètes talentueux qui évoluent dans le système seront en mesure de réaliser leur plein potentiel avec un encadrement efficace et hautement qualifié permettant à SFC d'atteindre ses objectifs de performance établis.

Il demeure entendu qu'on ne peut pas arriver et tout faire sauter. Plusieurs éléments fonctionnent actuellement et ils doivent être maintenus. À titre d'exemple, les CND offrent actuellement un entraînement centralisé aux athlètes de la région. Pour l'instant, cela fonctionne bien, mais au fil du temps, lorsque les clubs deviendront capables d'offrir un milieu d'entraînement de calibre mondial, leur rôle pourrait évoluer vers un centre de soutien fournissant des services aux clubs. La responsabilité et l'imputabilité pour assurer la création et l'évolution adéquate de cet environnement relève de la compétence du directeur de la haute performance. Un leadership, une direction et un soutien solides seront essentiels aux succès futurs.

Pour plusieurs de ces recommandations, il faudra environ huit ans à SFC pour voir les résultats positifs des changements. Cela signifie qu'il sera important d'être patient, de garder le cap et de faire une analyse à chaque année pour voir où des ajustements pourraient être nécessaires pour continuer sur la bonne voie. Cependant, il existe également un sentiment d'urgence, les huit ans ne commencent pas avant que les recommandations ne soient mises en œuvre.

#### **1. Structure de haute performance, modèle de leadership et de programmes (Voir le diagramme de structure et de programmation pour plus de détails)**

Je crois que, pour progresser efficacement, le sport doit passer à un modèle basé sur un programme. Tous les entraîneurs de l'équipe nationale qui sont embauchés doivent être associés à un ou plusieurs des programmes, travaillant en première ligne pour livrer les programmes. J'ai décrit ci-dessous quatre programmes qui, je crois, doivent être mis en place

pour devenir un pays qui performe constamment. Si le sport est incapable d'établir les quatre à la fois, le programme de l'équipe olympique et le programme de l'équipe nationale junior devraient être les deux programmes sur lesquels se concentrer immédiatement.

1. Programme de l'équipe olympique

Ce programme serait en place de maintenant jusqu'à la fin des Jeux olympiques de 2018, date à laquelle il se fonderait au programme de l'équipe nationale senior. Cette équipe serait identifiée pour la saison avant les Jeux à chaque quadriennal. Le programme qui s'y rattache serait déterminé par les entraîneurs personnels et les entraîneurs de l'équipe nationale afin de s'assurer que ces athlètes obtiennent les programmes d'entraînement et les plans de compétition optimum et individualisés. (Je crois que c'est ce qui se passe actuellement pour la Corée)

2. Programme de l'équipe nationale senior

Ce programme pourrait fonctionner de la même manière qu'aux États-Unis. Il s'agirait des membres de l'équipe A, les athlètes qui ont atteint des critères de performance qui les placent constamment parmi les 30 premiers au monde, puis les membres de l'équipe B, les athlètes de relève, y compris les bons athlètes U23 / 25. L'entraîneur de l'équipe nationale serait responsable de diriger cette équipe, établir le plan, encadrer les camps d'entraînement, assister à des compétitions de Coupe du monde et d'autres courses adéquates, travailler avec et superviser tous les autres entraîneurs qui font partie du programme, etc. Le programme comprendrait 4 à 5 camps d'entraînement par année, avec des résultats spécifiques établis pour chacun qui ont été identifiés dans un plan quadriennal et liés spécifiquement au plan d'entraînement annuel de chaque année. Le plan de compétition serait déterminé pour chaque athlète (c.-à-d.: la Nouvelle-Zélande pour la neige en été, l'altitude, etc.). Le soutien de l'ÉSI, y compris les évaluations et le suivi requis, fera partie intégrante du programme, tout comme l'intégration d'entraîneurs personnels et / ou de clubs et de CND. Le programme deviendra un excellent moyen de développer et de s'associer avec les entraîneurs de clubs afin qu'ils puissent offrir un entraînement exceptionnel dans l'environnement du club.

3. Programme de l'équipe nationale junior

Ce programme existait dans le passé avec son propre entraîneur. Voir ci-dessous pour plus de détails spécifiques. Selon moi, ce programme DOIT être mis en place immédiatement.

4. Programme de développement des clubs et des entraîneurs

Ce programme contribuerait largement à l'établissement d'un solide réseau de clubs qui exercerait la responsabilité de développer les athlètes au plus haut niveau. Pour qu'il soit efficace, SFC devra investir dans une personne ayant une forte capacité technique et d'encadrement dont le travail consiste à aller dans les clubs et à aider les entraîneurs à concevoir des plans d'entraînement adéquats pour leurs athlètes. De

plus, ils aideraient avec les «audits du club», en aidant à identifier les forces et les faiblesses, puis à déterminer les meilleures solutions.

Le financement de ce «modèle de programmes» sera le moyen le plus efficace d'améliorer les performances. Le sport doit examiner de près comment il peut réaligner le budget afin de pouvoir supporter ce modèle. Donc, par exemple, est-il plus important de financer les CND ou d'embaucher un entraîneur de l'équipe nationale junior qui peut diriger des programmes. Certaines décisions difficiles doivent être prises. Je vois également que, comme les États-Unis, cette approche devra encore compter sur l'autofinancement des athlètes. Cependant, ce modèle pourrait permettre certaines économies pour les athlètes s'ils peuvent rester dans leur club près de leur domicile pendant une partie de l'année.

Une demande importante pour les athlètes Prochaine génération devra être faite auprès d'ANP, Sport Canada et le COC (ce serait les athlètes de l'équipe nationale junior et certains de l'équipe nationale senior). Le financement de ce groupe pour les camps d'entraînement et les compétitions pourrait aider à compenser une partie des coûts des athlètes.

Un autre avantage d'adopter un modèle de programmes est que la planification peut s'effectuer bien à l'avance. Le directeur de la haute performance, en consultation avec les entraîneurs, élaborerait un plan budgétisé de camps d'entraînement et de compétitions pour la période quadriennale. Cela aiderait à la fois SFC et les athlètes qui ont à s'autofinancer à budgéter.

## **2. Assurer un soutien et une programmation solides pour l'équipe olympique de 2018**

D'après ce que je comprends, il y a une forte possibilité pour l'équipe masculine d'avoir d'excellents résultats en Corée. Tous les experts internationaux que j'ai interviewés ont hautement apprécié les possibilités de cette équipe. Du point de vue individuel avec Alex Harvey ainsi que des chances de bien performer aux épreuves de relais. L'équipe masculine évolue de façon similaire à celle de l'équipe féminine des États-Unis il y a quelques années et elle peut en tirer parti. Il faut s'assurer que tous les athlètes ayant une capacité de remporter une médaille en 2018 bénéficient d'un soutien optimal.

Fait intéressant, lorsque j'ai demandé à divers experts ce qu'ils pensaient être la chose la plus importante à faire spécifiquement dans la préparation d'Alex, leur principal commentaire était de le garder en santé. En parlant directement avec Alex, il croit fermement en ce qu'il fait et se sent bien soutenu. Il a beaucoup confiance en Louis. D'après mon expérience, je dirais que la chose la plus importante que SFC puisse faire en ce moment est de soutenir l'entraîneur et de croire en lui. Il y a toujours une tendance à douter de ce que l'entraîneur fait lorsque les Jeux olympiques approchent. Même si c'est avec la meilleure des intentions, le résultat ne sera que d'ébranler la confiance de l'entraîneur. Il faut se faire partenaire avec lui et lui donner la possibilité de se concentrer principalement sur Alex, en s'assurant également qu'il fait partie de la prise de décision pour le programme d'entraînement et de compétition de l'équipe de relais.

La préparation des athlètes qui se retrouveront possiblement sur l'équipe de relais est incroyablement importante cette année. Le leadership technique de SFC doit s'assurer qu'ils bénéficient tous de l'entraînement et de la compétition dont ils ont besoin. Il faut identifier le

groupe d'athlètes qui peuvent contribuer à une médaille en 2018 et veiller au bon soutien de SFC et d'ANP afin que leur potentiel puisse être réalisé.

Il sera particulièrement important de fournir un soutien à Ivan en tant que nouvel entraîneur. Heureusement, il connaît les pressions qui accompagnent les Jeux olympiques, mais il faut être attentif pour voir comment on peut lui apporter un mentorat et un soutien pour l'aider à entraîner à son meilleur.

Bien que l'équipe féminine commence à démontrer de bons résultats, on ne s'attend pas à une médaille d'elles en 2018. Cependant, il est important de soutenir ce groupe autant que possible en route vers 2018. L'expérience acquise lors de ces Jeux olympiques servira largement à les préparer à remporter des médailles en 2022.

### **3. Rétablir immédiatement un programme d'équipe nationale junior**

Dans le passé, avant 2007, il y avait un programme qui comprenait un entraîneur de l'équipe nationale junior. Avec les compressions budgétaires au fil des années, ce programme a été éliminé. Maintenant, une équipe pour les mondiaux juniors est annoncée, et ces athlètes participent aux mondiaux juniors, mais il n'y a pas de programmation qui s'y rattache à part probablement un camp d'entraînement avant le championnat.

La première étape consiste à embaucher l'entraîneur. L'entraîneur serait responsable de l'encadrement dans les camps d'entraînement et de visiter les clubs où les athlètes s'entraînent actuellement. Je crois que cette initiative est la chose la plus importante que SFC doive faire si il tient à avoir un succès plus durable à partir de 2022. Pour que ce programme réussisse, il faudra un haut niveau de collaboration entre les clubs de haute performance, les CND et le département haute performance de SFC.

Voici une suggestion de comment cela pourrait fonctionner:

1. Commencer par identifier la cohorte actuelle (saison 2017), qui serait idéalement un groupe d'athlètes masculins et féminins âgés entre 17 ans (nés en 2000) et 20 ans (nés en 1997). Des critères seraient établis, de préférence une combinaison de CPI et une analyse subjective de la capacité future effectuée par l'entraîneur. Ceci veille à s'assurer de ne pas éliminer les athlètes du système trop tôt.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Cette référence provient de « *l'Escalier de développement norvégien* » (ED) qui, selon moi, est important dans la façon dont le talent est considéré. « Même si l'ED a une compétition dans des catégories basées sur l'âge comme point de départ, tout le monde doit être développé en tenant compte de l'âge biologique et de la base d'entraînement. Cela peut varier énormément, et, avant la puberté, il est difficile de distinguer entre de bons résultats basés sur le «talent» et ceux issus de la maturation précoce. Nous devrions donc faire attention de ne pas choisir le talent trop tôt. Les conseils donnés dans l'ED doivent donc être adaptés au développement de chaque individu, et une marche ou une étape optimale doit être créée pour chacun. Aucuns plans ne se ressemblent. »

2. Chaque année suivante, les athlètes âgés de 20 ans quittent (en espérant que c'est vers le programme de l'équipe nationale senior) et les nouveaux athlètes âgés de 17 ans arrivent.
3. Chaque année, une évaluation permet de déterminer si un athlète continue dans le programme ou non. Il y a aussi une possibilité à chaque année pour les athlètes performants des groupes d'âge d'accéder au programme.
4. Chaque athlète sera associé à un programme de club et à un entraîneur. L'entraîneur du club et l'entraîneur national junior travailleront ensemble pour créer des programmes d'entraînement individualisés pour chaque athlète en fonction de leurs forces, de leurs faiblesses et de leur âge biologique. L'entraîneur du club est responsable de la mise en œuvre du programme dans le milieu d'entraînement quotidien et dans les compétitions identifiées.
5. Les évaluations et le suivi réguliers seraient obligatoires pour tous les athlètes.
6. Un programme de camps d'entraînement sera établi pour ce groupe entre les mois de mai et novembre. Certains des camps seraient intégrés à l'équipe nationale senior et aux CND pour commencer un effet d'entraînement positif des modèles que seraient les athlètes de haut niveau pour les athlètes les plus jeunes.

#### **4. Promouvoir et appuyer le développement des clubs et des entraîneurs**

Dans chaque entrevue, sans exception, le besoin de développement des clubs et des entraîneurs a été identifié. Dans le passé, le sport était basé sur les clubs et, à mesure que le financement accru est apparu dans le système, on a prôné la centralisation pour rassembler tout le monde en un seul endroit pour offrir un encadrement et un soutien intégré de qualité. À mesure que les athlètes atteignaient un certain niveau dans leur club, l'idée était qu'ils devaient accéder à de l'entraînement centralisé à Canmore, Thunder Bay ou Québec. Pour de nombreuses raisons (financières, les clubs perdent des bons athlètes, pas d'options scolaires, ne croient pas que le programme soit meilleur que celui dont ils proviennent, etc.), ce modèle n'a pas fonctionné.

À partir d'entrevues avec des experts internationaux au sujet de leur expérience de centralisation (et qu'elle ne fonctionne pas), je crois que la solution est de renforcer et de permettre aux clubs de haute performance et aux entraîneurs de développer les athlètes. Les athlètes resteraient dans leurs clubs jusqu'à l'âge de 20 ans au moins et idéalement jusqu'à U23. Idéalement (comme c'est le cas aux États-Unis), les meilleurs athlètes resteront affiliés à un club ou seront laissés à eux-mêmes pendant les périodes de l'année où ils ne participent pas à des camps d'entraînement ou des compétitions. Au fil du temps, on verra que les athlètes se dirigeront vers les clubs de haute performance de leur choix et on se retrouvera essentiellement avec une centralisation non mandatée des meilleurs athlètes. Ce modèle conduira à un succès plus durable. Cependant, cela ne se produira pas du jour au lendemain et les changements doivent se produire de façon progressive plutôt que d'effectuer un changement complet du modèle actuel. Il faut également faire attention de protéger ce qui fonctionne actuellement.

Pour que cela fonctionne, cependant, le calibre de l'encadrement et du milieu d'entraînement quotidien doit être d'un niveau très élevé. Actuellement, c'est très varié. Il existe d'excellents entraîneurs très expérimentés travaillant dans les clubs et ils doivent être encouragés et soutenus dans ce qu'ils font. Ils sont également utiles pour partager leurs connaissances, leur expérience et leur expertise avec d'autres entraîneurs en développement et les entraîneurs de l'équipe nationale. La communauté d'entraîneurs devrait se réunir avec l'objectif singulier de développer les athlètes canadiens de ski de fond capables de performer sur la scène mondiale. On devrait leur donner des occasions d'apprendre et de discuter de manière approfondie sur la manière dont ils peuvent mieux préparer les athlètes.

Voici quelques suggestions sur la façon dont SFC pourrait commencer à promouvoir et à appuyer les clubs et les entraîneurs.

1. Inclure tous les entraîneurs de clubs qui ont un athlète dans l'un des programmes de l'équipe nationale pour faire partie des camps d'entraînement afin qu'ils puissent apprendre et ramener les informations à leur propre équipe d'entraîneurs et à leur club.
2. Vérifications des entraîneurs. Aider les entraîneurs à identifier leurs propres forces et faiblesses et les aider avec un plan individualisé de perfectionnement professionnel.
3. Fournir des occasions adéquates de mentorat pour les entraîneurs talentueux identifiés.
4. Les clubs sont nommés Club de haute performance de SFC. (comme l'obtention d'un sceau d'approbation de SFC).
5. Les clubs reçoivent des visites du responsable du développement des club et des entraîneurs et / ou des entraîneurs nationaux chaque année et reçoivent un soutien pour créer des PEA pour les meilleurs athlètes
6. Services d'évaluation et de suivi pour les athlètes.
7. Créer un club des meilleurs entraîneurs pour qu'ils se réunissent pendant 2 à 3 jours par année, invitant des présentateurs internationaux et nationaux et faire l'échange de connaissances. (Apparemment, cela se produisait).

Le développement des clubs et des entraîneurs peut être réalisé en collaboration avec la programmation de l'équipe nationale senior et junior.

##### **5. Réévaluer chacun des CND et clarifier le mandat et les relations de chacun avec SFC**

Je pense qu'il est important de faire une analyse de chacun des trois CND afin de déterminer comment ils peuvent être plus efficaces pour servir la région. Comme mentionné ci-dessus, ils n'ont pas à faire les mêmes choses.

On a parlé de peut-être ajouter plus de CND. J'évitais cela pendant plusieurs années et je me concentrerais à maximiser ceux qui existent et à renforcer les clubs.

Bien que je pense que les CND soient importants pour le développement d'athlètes de haute performance, je ne pense pas qu'ils devraient être subventionnés par SFC comme ils le sont

actuellement. Je pense qu'ils devraient être financés par la région. SFC devrait fournir un financement seulement dans le cas où il y a un entraîneur de l'équipe nationale qui travaille à partir d'un CND ou une masse critique d'athlètes qui s'entraînent à un CND. Les fonds seraient donc destinés à l'entraîneur et à des éléments tels que le soutien intégré pour les athlètes de l'équipe nationale.

Il me semble que le CNEPH devient un centre solide et qu'il est nécessaire pour desservir la région du Québec. Étant donné que c'est aussi là où Alex Harvey est basé, SFC devra être impliqué pour s'assurer qu'il obtient le soutien et l'expertise dont il a besoin pour réussir. Le financement de ceci découlerait du budget du Programme des athlètes olympiques.

Je vois également que le TBTC a un rôle à jouer. Il profite d'un soutien provincial robuste et dirige des programmes intéressants de sa propre initiative, comme le camp européen et l'entraînement au Minnesota.

Quant à l'AWCA, j'ai du mal à voir ses avantages. Je pense qu'il serait beaucoup plus avantageux de prendre les meilleurs athlètes (surtout les athlètes féminines qui se montrent prometteuses) et de les associer au centre d'entraînement de l'équipe nationale. Il semble redondant d'essayer de faire fonctionner deux centres hors du même emplacement en faisant essentiellement les mêmes choses. On pourrait par la suite placer un entraîneur-adjoint avec l'entraîneur de l'équipe nationale senior. De toute façon, ils s'entraînent actuellement ensemble.

**6. Évaluer les groupes actuels d'entraîneurs, d'ÉSI et de leadership technique pour déterminer les forces et les faiblesses et identifier les rôles à remplir.**

Comme la qualité de l'encadrement (à tous les niveaux, y compris les entraîneurs de clubs) et le leadership technique ont souvent été mentionnés lors des entrevues, je recommande à SFC de faire l'évaluation de l'ensemble des entraîneurs et du leadership technique. Cela inclut tout le personnel de l'ÉSI. Il faut identifier leurs forces et leurs faiblesses et où ils pourraient être les mieux adaptés aux programmes de l'équipe nationale (ou non). Pour ceux considérés comme étant de classe mondiale ou qui ont le potentiel de l'être, on peut concevoir et mettre en œuvre un plan individualisé de perfectionnement professionnel. Il faut placer les meilleurs entraîneurs et dirigeants techniques dans le bon environnement et s'assurer d'être là pour les soutenir et les aider à réussir. Il faut veiller à bien clarifier quelles sont leurs responsabilités spécifiques et comment leur performance sera évaluée.

## **Mise en œuvre**

Une fois que les recommandations et l'orientation de ce rapport sont approuvées, le directeur de la haute performance devrait être responsable de s'assurer qu'un plan de mise en œuvre est élaboré et exécuté. Pour lui venir en aide, une petite équipe de travail ou de gestion devrait être assignée à aider le

directeur de la haute performance à suivre la progression. Le conseiller en haute performance d'ANP devrait faire partie de cette équipe, ainsi que le chef de la direction de SFC.

## **Autres commentaires et observations**

Certains points et certaines préoccupations soulevées au cours des entrevues et dans les réponses du sondage Survey Monkey n'ont pas été abordés. Bien qu'ils n'apparaissent dans aucune recommandation, leur importance n'est pas moindre. Il faut simplement être clair au sujet des priorités et de ne pas se laisser distraire à essayer de résoudre trop de choses.

### **1. Éducation**

Il y a eu plusieurs discussions entourant l'éducation, principalement l'éducation postsecondaire. Certaines personnes croient qu'il devrait y avoir une pression plus forte pour le soutien du ski universitaire. D'autres ont estimé que SFC devrait maximiser la NCCA. Et d'autres ont pensé que «nous devons mettre de l'ordre dans nos affaires avant d'impliquer d'autres partenaires».

Étant donné les ressources limitées, tant humaines que financières, je ne crois pas que SFC devrait consacrer du temps ou de l'argent à essayer de développer le sport universitaire et / ou créer un circuit de compétition universitaire. Par contre, je ne veux rien enlever à ce qui a été développé en Ontario. Je vois que ce pourrait être une initiative provinciale.

Le plus important pour l'instant est d'essayer de répondre aux besoins scolaires d'un athlète pendant qu'il s'entraîne à plein temps. Cela sera très individualisé. Le «modèle de programmes» proposé devrait aider à atténuer certaines des préoccupations au sujet de la scolarité parce que les athlètes demeureront beaucoup plus longtemps au sein de leurs clubs locaux.

### **2. Les entraîneurs spécifiques au genre et à la discipline**

Je n'ai pas recommandé l'option d'avoir des entraîneurs spécifiques au genre ou à la discipline. En raison du budget limité et du petit nombre d'athlètes d'élite, je crois que les deux peuvent s'entraîner ensemble de façon efficace. Plusieurs des gens que j'ai interviewés pensaient la même chose. Avec le temps, il pourrait y avoir un besoin d'entraîneurs nationaux spécifiques au genre ou à la discipline, mais il faudra compter sur un plus grand nombre d'athlètes avant que cela ne soit raisonnable.

### **3. Création et utilisation de possibilités de course en Amérique du Nord**

Plusieurs propos mentionnaient trouver des façons d'offrir des expériences de course plus nombreuses et de meilleure qualité en Amérique du Nord. Cela aiderait à réduire les coûts pour les États-Unis et le Canada. Une fois que les programmes sont établis, je recommanderais au leadership technique de trouver des façons de s'associer aux États-Unis pour des camps d'entraînement partagés et des possibilités de compétition. Cet élément n'est pas le sujet de sa propre recommandation, mais il est intégré dans les programmations de l'équipe nationale junior et senior.

### **4. Groupe d'athlètes**

Il y a eu de nombreux commentaires sur l'importance d'attirer davantage de participants au sport et de trouver des moyens de faire compétition à toutes les options offertes aux jeunes familles aujourd'hui. Bien sûr, avoir plus de gens est important et doit être abordé, mais cette question dépasse le cadre de ce rapport.

**5. Divisions provinciales**

Il est nécessaire d'impliquer les provinces dans le développement des athlètes de haute performance. Actuellement, certaines provinces réussissent très bien et d'autres éprouvent des difficultés. SFC doit clairement définir le rôle de la province et la façon dont les trois niveaux (clubs / provincial / national) peuvent collaborer pour maximiser les ressources humaines et financières.

**6. Finances**

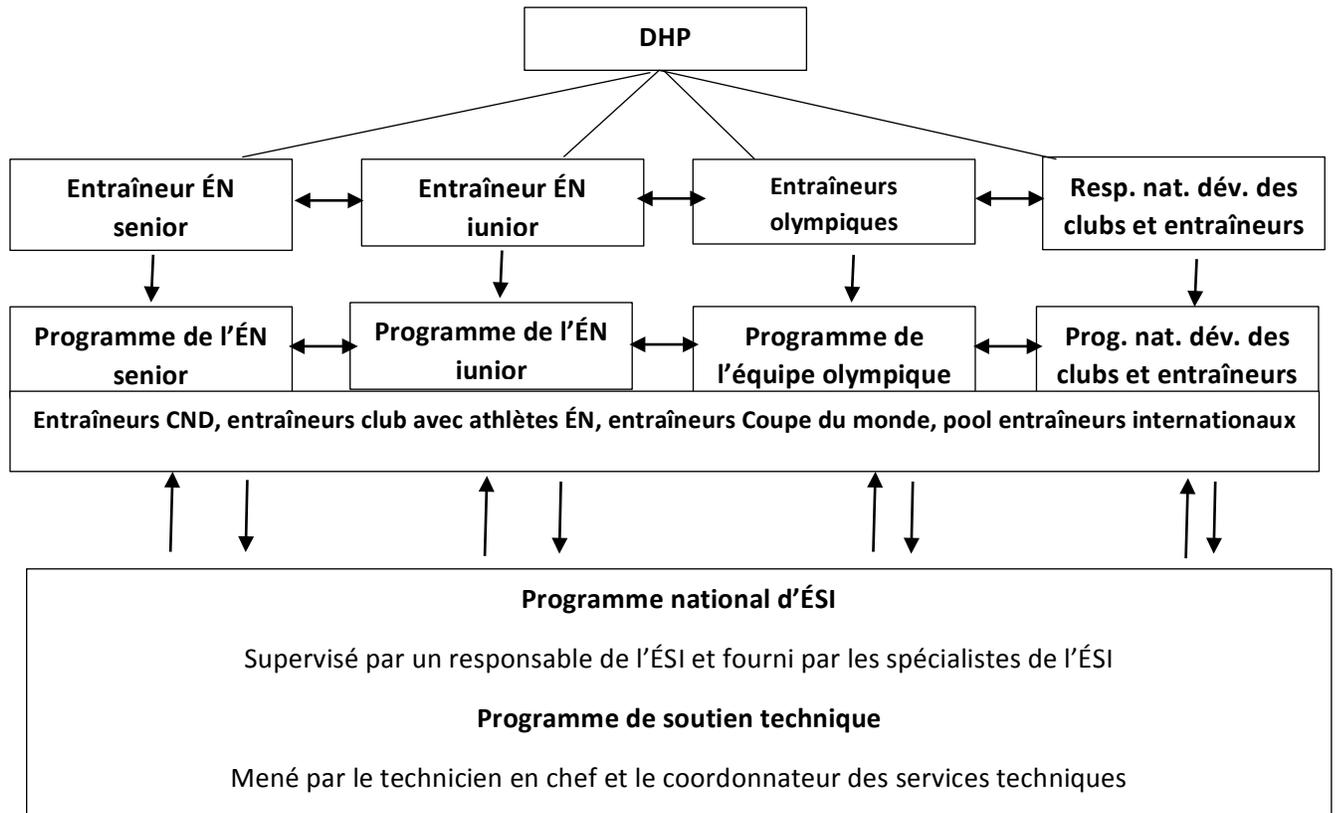
Le manque de financement pour mettre en œuvre des programmes a sans aucun doute été identifié comme ayant un effet néfaste sur les résultats et les performances de l'équipe. En dépit de cela, ce rapport traite de ce qu'il faut faire pour atteindre les objectifs. SFC devra chercher des moyens de tirer le maximum des ressources actuelles, modifiant possiblement la façon dont les fonds sont alloués. De plus, il devra trouver d'autres moyens d'augmenter les revenus: augmentation du soutien gouvernemental, offres de commandite, ventes au détail et frais d'adhésion.

## Conclusion

J'ai délibérément essayé de garder à un nombre raisonnable le nombre de recommandations. Je crois qu'avec la mise en œuvre de chaque initiative, SFC peut atteindre des niveaux de réussite élevés. Aucune de ces recommandations ne fonctionne individuellement, l'intégration de chacune d'elles génèrera de meilleurs bienfaits.

Comme je l'ai mentionné au début du rapport, je crois qu'il existe une volonté collective de faire en sorte que cela se produise. Les gens veulent collaborer et partager et, pour ce faire, le leadership doit être très fort. La collaboration et le partage d'informations ne signifient pas pouvoir faire ce que l'on veut. Cela signifie que toutes les opinions et les idées sont écoutées, évaluées et examinées, mais qu'en fin de compte, quelqu'un doit pouvoir prendre les décisions. Il ne s'agit pas d'abaisser la barre, mais plutôt d'élever collectivement la barre à tous les niveaux, des athlètes aux entraîneurs en passant par les membres de l'ÉSI.

**Annexe 1 – Personnel de haute performance / Modèle de programmation**



## **Rôles et responsabilités du leadership technique et du personnel d'entraîneurs**

L'élaboration de descriptions de tâches complètes pour chacun des postes est la première chose à faire. Ceci est très important parce que la façon dont elles sont écrites et les responsabilités qui y sont définies pour chacun des rôles aideront à modeler la façon dont les entraîneurs et le leadership technique travaillent ensemble. À titre d'exemple, en identifiant dans la description du poste de l'entraîneur de l'équipe nationale senior qu'il ou elle doit collaborer avec les entraîneurs personnels des athlètes de l'équipe nationale pour développer des plans annuels d'entraînement individualisés, cela initie le processus de partage des connaissances et diminue l'effet de travail en silo.

J'ai identifié ci-dessous un survol des rôles et responsabilités pour chacun des postes. Il ne s'agit en aucun cas d'une description complète du poste, mais donnera plutôt une idée de l'implication de chacun. La partie qui est probablement la plus importante de cette structure proposée est la façon dont tous les entraîneurs de l'équipe nationale doivent travailler en équipe, partager leurs connaissances et constamment se pousser à devenir meilleur. Chacun des entraîneurs de l'équipe nationale est responsable d'un programme spécifique. Les autres entraîneurs qui ont des athlètes dans les programmes doivent également être inclus dans le programme. De cette façon, les entraîneurs ont la possibilité de s'améliorer pour qu'ils puissent dispenser un meilleur entraînement dans les clubs, les CND et / ou les centres régionaux d'entraînement. C'est ce qui se produit lorsqu'il y a un véritable travail d'équipe et de collaboration; cela suscite un intérêt pour chacun et sollicite une responsabilité d'exécuter son rôle à un niveau de calibre mondial.

### **1. Chef de la direction**

- a) En ce qui concerne le programme de haute performance, le travail du chef de la direction est de s'assurer de la mise en place d'un environnement adéquat afin que le directeur de la haute performance, le personnel d'entraîneurs et les athlètes puissent se concentrer sur ce qu'ils ont à faire sans distraction. Cela signifie s'assurer que les budgets sont placés là où ils engendreront le meilleur rendement. Cela signifie également s'assurer que la vision de la structure de haute performance et des programmes qui en découlent est claire et partagée avec l'ensemble de la communauté de SFC. Comme pour la plupart des sports olympiques au Canada, ce rôle implique également d'explorer toutes les options pour augmenter le financement afin que les programmes de haute performance puissent être mieux pris en charge.
- b) La prise de décisions techniques ne relève pas de ce rôle. C'est une véritable position de leadership, qui aura du succès si les bons experts qui peuvent prendre des décisions et être responsables de jouer leur rôle ont été engagés.

### **2. Directeur de la haute performance**

- a) La gestion globale du programme de haute performance, y compris, mais sans s'y limiter, les critères de sélection à l'équipe, l'élaboration et le suivi des budgets, assurer l'alignement de tous les programmes le long de la voie de l'athlète de haute performance jusqu'à l'équipe nationale.
- b) Travailler avec les entraîneurs pour s'assurer que les plans quadriennaux et annuels les plus appropriés sont développés, mis en œuvre et évalués.
- c) Créer l'environnement dans lequel les entraîneurs peuvent effectuer leur meilleur travail avec les athlètes. Cela signifie, en particulier, que des programmes soient

développés pour chaque domaine, y compris les camps d'entraînement, l'ÉSI et les compétitions adéquates.

- d) Veiller à ce que tous les entraîneurs aient la possibilité et reçoivent un soutien pour se perfectionner et améliorer leur efficacité en tant qu'entraîneur.

### **3. Personnel d'entraîneurs nationaux**

- a) Chaque entraîneur identifié est responsable de ses programmes spécifiques. Les flèches indiquent l'importance de la collaboration de tous les techniciens pour atteindre un succès global.

### **4. ÉSI**

- a) L'équipe de soutien intégré, dirigée par un responsable national (probablement le physiologiste), travaillera en étroite collaboration avec les entraîneurs pour établir le meilleur soutien intégré et veiller à ce qu'il soit partagé et surveillé à l'échelle nationale. Un responsable national pour des disciplines spécifiques est également important. Par exemple, dans le développement de la force, une personne serait identifiée pour prendre les commandes. Elle travaillera en étroite collaboration avec les CND, les CRD et les clubs pour s'assurer que les athlètes fassent le travail de renforcement le plus approprié dans leurs milieux d'entraînement quotidien.
- b) Assister aux réunions de l'ÉSI pour discuter des programmes et des athlètes individuels en tant que groupe afin de maximiser l'intégration des services. Par exemple, la nutritionniste doit connaître les exigences de l'entraînement pour chaque athlète tout au long de l'année afin de fournir les meilleurs conseils nutritionnels pour la récupération entre les séances.

### **5. Personnel de soutien technique**

- a) Les techniciens soutiennent chaque programme. Ils sont essentiels à la réussite à la fois à l'entraînement et en compétition. Ils sont responsables de la planification, de la préparation et de la prestation d'un soutien technique complet aux programmes de haute performance. Ils sont également constamment responsables de faire des recherches et d'effectuer des tests pour s'assurer de prendre des décisions informées quant à la sélection des skis et de la cire.

## **Annexe 2 – Résumé des recommandations**

- 1. La structure de haute performance, le modèle de leadership et de programmes**
- 2. Assurer un soutien et une programmation solide pour l'équipe olympique de 2018**
- 3. Rétablir immédiatement un programme d'équipe nationale junior**
- 4. Promouvoir et appuyer le développement des clubs et des entraîneurs**
- 5. Réévaluer chacun des CND et clarifier le mandat et les relations de chacun avec SFC**
- 6. Évaluer les groupes actuels d'entraîneurs, d'ÉSI et de leadership technique pour déterminer les forces et les faiblesses et identifier les rôles à remplir.**