

La Stratégie des Sports Nordiques

Rapport du Comité Directeur - VERSION FINALE- Juillet 2021

Résumé

«La Stratégie des Sports Nordiques » a été élaborée par un comité directeur composé de deux représentants de chaque Organisme National de Sport (ONS) et d'un représentant du Comité Olympique Canadien. Il s'agit d'une nouvelle orientation stratégique pour l'avenir du sport nordique canadien. La Stratégie des Sports Nordiques illustre un nouveau parcours vers le podium et un engagement accru dans le sport nordique canadien dans les quatre disciplines suivantes : le saut à ski, le combiné nordique, le ski de fond, et le biathlon. La Stratégie des Sports Nordiques repose sur la collaboration des ces quatre disciplines.

En tant qu'ONS, nous avons travaillé avec acharnement pour développer des programmes de haute performance efficaces, attirer de nouveaux athlètes, et bâtir des ONS robustes et résilients. Malgré tous nos efforts, nous sommes restreints par notre capacité et nos ressources financières. Si nous voulons voir nos athlètes canadiens monter régulièrement sur le podium, nous devons changer notre façon de procéder. La Stratégie des Sports Nordiques est le changement qui s'impose.

Ultimement, la Stratégie des Sports Nordiques illustre le travail qui doit être fait dans trois piliers fondamentaux : l'excellence sportive, la production de revenus et l'engagement communautaire. Ces piliers sont interdépendants; chacun contribuant et s'appuyant sur la mise en œuvre de l'autre. La Stratégie des Sports Nordiques conduira à une meilleure performance internationale, à une augmentation du niveau de participation et d'adhésion, et à un plus grand potentiel au sein du système nordique canadien.

- ▶ Pilier 1 - Excellence Sportive: Développer une approche multidisciplinaire du sport nordique.
- ▶ Pilier 2 - Production de Revenu: Élaborer une marque nordique unifiée qui sous-tend trois stratégies pour maximiser les dépenses discrétionnaires disponibles pour les sports nordiques.
- ▶ Pilier 3 - Engagement Communautaire: Créer une infrastructure qui promeut l'engagement des participants et des membres dans les sports nordiques.

La réalisation de la Stratégie des Sports Nordiques mise sur la création d'un nouvel ONS unique responsable des quatre disciplines nordiques. Ce nouvel ONS centralisera la gouvernance et l'administration du sport nordique tout en permettant des programmes de haute performance et d'équipe nationale propres à chaque discipline.

Ce rapport commence par expliquer pourquoi une Stratégie des Sports Nordiques est nécessaire afin de créer un système sportif qui produit continuellement des champions tout en soutenant tous ses participants. Vient ensuite un aperçu de la Stratégie mettant en évidence les trois piliers de travail ainsi que l'approche préconisée pour la mise en œuvre de la Stratégie et des étapes suivantes.

La Stratégie des Sports Nordiques est une direction audacieuse qui saura exploiter le plein potentiel des sports nordiques au Canada dans ses quatre disciplines.

Skions Ensemble.

Lyle McLeod
Heather Ambery



Jim Woolsey
Walt Savill



Charlotte MacNaughton
Derek Estabrook



Todd Stretch
Sian Bolton



Aaron Nutting



Table des Matières

<i>Résumé</i>	2
<i>La nécessité de la Stratégie des Sports Nordiques</i>	4
<i>La Stratégie des Sports Nordiques</i>	6
<i>Pilier Un : Excellence Sportive</i>	7
<i>Pilier Deux : Production de Revenus</i>	8
<i>Pilier Trois : Engagement Communautaire</i>	9
<i>L'Interdépendance des Piliers</i>	10
<i>Bienfaits Anticipés</i>	11
<i>Un nouvel Organisme National du Sport</i>	12
<i>Principes fondamentaux d'un nouvel ONS</i>	13
<i>Recommandations</i>	14
<i>Les prochaines étapes de la Stratégie des Sports Nordiques</i>	15
<i>Méthodologie et annexes</i>	16

La nécessité de la Stratégie des Sports Nordiques

Nous connaissons le sentiment exaltant lorsque des skieurs nordiques canadiens comme Horst Bulau, Beckie Scott, Nathan Smith, Alex Harvey et Brian McKeever montent sur le podium aux côtés des meilleurs athlètes du monde.

Ces résultats impressionnants ne sont pas le fruit du hasard. Au contraire, ils surviennent lorsqu'un athlète nordique canadien a le talent, la motivation, et le soutien nécessaire pour défier toutes attentes. Par contre, ne serait-il pas avantageux de mettre toutes les chances de notre côté afin de produire de plus en plus d'athlètes de ce calibre?

Nous sommes passionnés par les sports nordiques et notre culture est forte. Nous travaillons avec acharnement et faisons de notre mieux avec les ressources qui nous avons à notre disposition, mais si la passion, la culture et le travail acharné suffisaient, nous serions meilleurs. Outre quelques moments marquants, nous avons été médiocres, incapables de développer des programmes de haute performance durables ni d'attirer les investissements nécessaires afin d'assurer notre succès.

Quelle est la meilleure voie à suivre ? Si cette médiocrité ne nous gêne pas, nous pouvons continuer ainsi. Par contre, si nous osons être ambitieux, pourquoi ne pas choisir une nouvelle voie - une voie qui commence par la fusion des quatre disciplines nordiques afin de rassembler les meilleures parties de nos systèmes, nos programmes et nos cultures respectifs dans une nouvelle organisation construite pour le système sportif contemporain Canadien.

Cette voie plus audacieuse pourrait sembler nouvelle pour nous, mais elle ne l'est pas dans le monde du sport; plusieurs nations sportives nordiques couronnées de succès ainsi que plusieurs fédérations sportives canadiennes ont choisi de s'engager sur cette voie. Que nous désirions avoir plus de skieurs nordiques canadiens performants sur la scène mondiale ou simplement accroître le nombre de canadiens qui choisissent un sport nordique, il est primordial de changer notre façon de fonctionner.

Si ce rêve est possible, qu'attendons-nous?



Au cours des dernières années, nous avons appris que :

La réalité du sport au Canada à changé. Le financement gouvernemental pour le sport amateur et les budgets des commanditaires sont restreints.

Individuellement, notre proposition de valeur est faible. Nous faisons face à un environnement de parrainage de plus en plus compétitif contre les autres sports amateurs, le sports professionnel, les événements sportifs, et les plateformes sportives qui eux peuvent offrir une plus grande valeur marchande et des partenariats plus solides envers leurs commanditaires.

Notre bassin de talent est limité. Tandis que d'autres sports savent développer un bassin profond d'athlètes qui s'entraînent ensemble et se spécialisent plus tard, nous sommes en compétition très tôt pour ce talent.

Nous pouvons faire mieux.

Nous nous devons de faire mieux.

La nécessité de la Stratégie des Sports Nordiques

- ▶ Nos résultats parlent d'eux-mêmes. Nous ne sommes pas compétitifs sur la scène mondiale et notre histoire olympique n'est pas couronnée de succès.
- ▶ Par elles-mêmes, nos organisation n'ont pas et n'auront jamais la capacité, ni le pouvoir d'effectuer les changements nécessaires afin de devenir des puissances mondiales dans les sports nordiques.



Aucune médaille pour nos athlètes Canadiens lors des Championnats du Monde en 2019 et 2021.



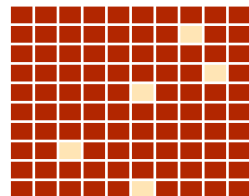
Le nombre de médailles Olympiques remportées par des Canadiens dans un sport nordique, à vie.



Le nombre d'années écoulées depuis notre dernière médaille Olympique.



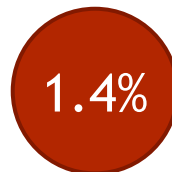
Depuis 1924, le Canada n'a remporté que 3% de toutes les médailles Nordiques aux Olympiques.



Skieurs qui ne sont pas membres

Skieurs qui sont membres

Moins de 5% de tous les skieurs de fond Canadiens appartiennent à un club.



Croissance budgétaire totale pour tous les sports Nordiques canadiens entre 2015-2019

La Stratégie des Sports Nordiques

Le canevas à droite résume notre Stratégie des Sports Nordiques. Il décrit l'objectif général de la Stratégie, les valeurs qui serviront de fondement à son élaboration et sa mise en œuvre, les résultats escomptés, et les piliers de travail et d'action nécessaires pour mettre en marche la Stratégie. Vous trouverez plus de détails dans le reste de ce rapport ainsi que dans les documents additionnels et les annexes.

La Stratégie repose sur trois piliers importants qui répondent aux besoins des Organismes Nationaux du Sport contemporains:

Excellence Sportive - Un programme de développement d'athlètes et d'entraîneurs basé sur une approche multidisciplinaire des sports nordiques qui s'aligne avec le DLTA Canadien et le système de haute performance.

Production de Revenus - Le système de financement canadien actuel est de sorte que nos ONS dotent d'un revenu discrétionnaire limité qu'ils peuvent investir dans la croissance et l'innovation de leur sport. Ce pilier fournira le financement nécessaire afin de supporter les deux autres piliers de notre Stratégie.

Engagement Communautaire - Améliorer l'expérience de ski en la rendant plus accessible à tous les Canadiens permettra d'accroître le taux de participation à tous les niveaux. Simultanément, cette croissance permettra d'accentuer la commercialisation des Sports Nordiques tout en approfondissant notre bassin d'identification de talent.

Objectif

Nous lions les canadiens aux sports nordiques et bénéficions de leur talent afin de développer des athlètes d'élite internationale.

Valeurs

Nous apprécions la contribution de toutes les disciplines nordiques. Nos priorisons une approche équitable qui garantira que les besoins uniques de chaque discipline soient satisfaits.

Résultat 1: Excellence Sportive

Un programme de développement d'athlète reproductible et durable qui mène à des résultats tangibles sur la scène internationale.

Résultat 2: Production de Revenus

Un environnement sportif nordique canadien doté de ressources suffisantes qui génère des opportunités de classe mondiale pour les athlètes Canadiens.

Résultat 3: Engagement Communautaire

Les Canadiens se joignent à un ONS afin d'avoir une meilleure expérience avec les Sports Nordiques.

Pilier 1: Excellence Sportive

Développer une approche multidisciplinaire envers les sports nordiques.

Pilier 2: Production de Revenus

Développer une marque collective unifiée qui s'appuie sur trois stratégies pour augmenter les dépenses discrétionnaires disponibles pour les sports nordiques.

Pilier 3: Engagement Communautaire

Développer une infrastructure qui promeut la participation et l'engagement des membres dans les Sports Nordiques.

Action

Créer une voie de développement et de podium pan-nordique

Action

Développer un cadre de coaching multidisciplinaire

Action

Élargir notre réseau de parrainage et nos sources de revenus

Action

Établir des partenariats commerciaux générateurs de revenus

Action

Bâtir un programme de philanthropie haut-de-gamme

Action

Développer une stratégie d'engagement pour atteindre les non-membres

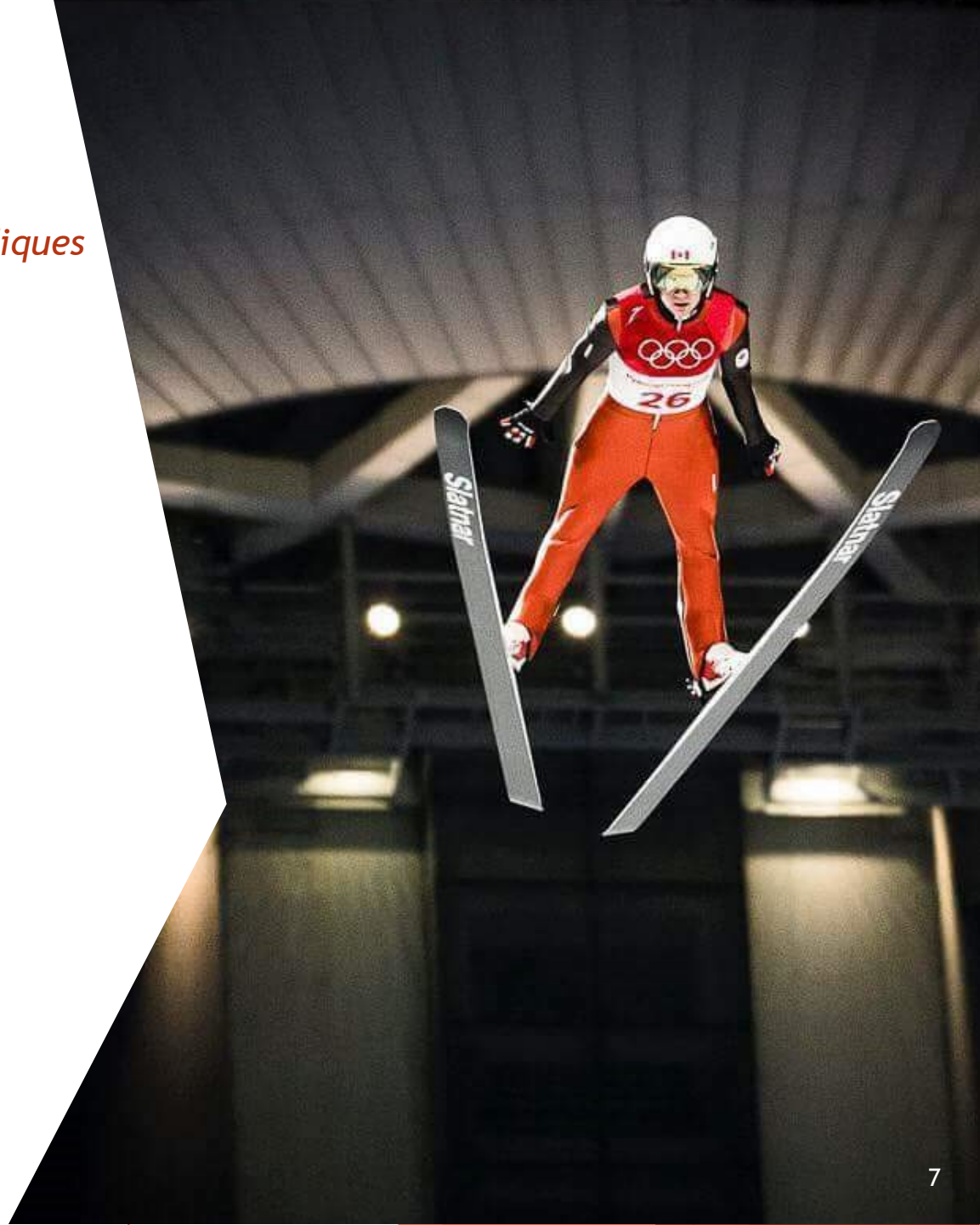
Action

Développer une base de donnée centralisée afin d'améliorer l'expérience d'utilisateur.

Pilier Un: Excellence Sportive

Développer une approche multidisciplinaire envers les sports nordiques

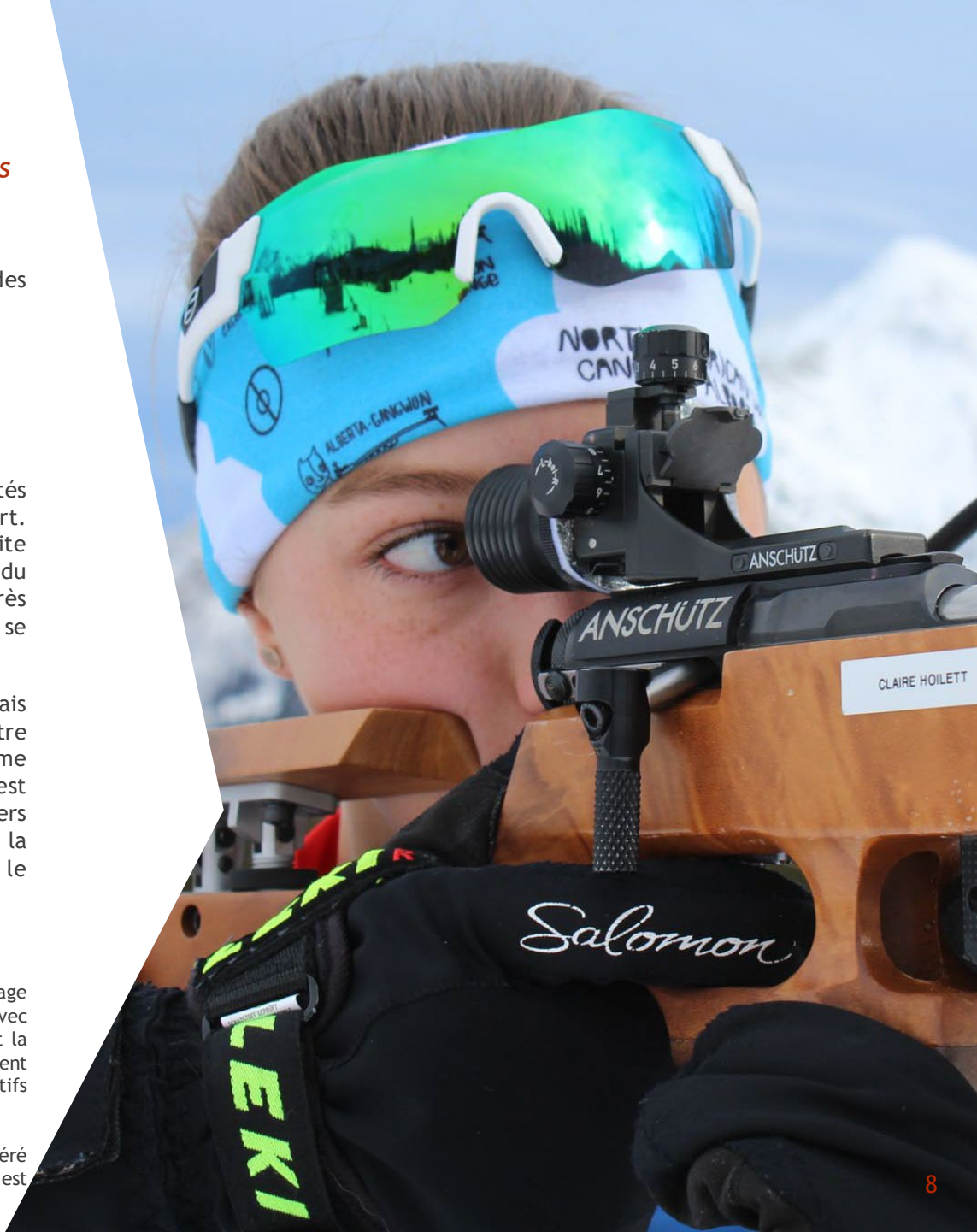
- ▶ **Résultat Stratégique:** Un programme de développement d'athlète reproductible et durable qui mène à des résultats tangibles sur la scène internationale.
- ▶ **Actions Stratégiques**
 - ▶ Créer une voie de développement et de podium pan-nordique.
 - ▶ Développer un cadre de coaching multidisciplinaire.
- ▶ **Le Besoin et les Bénéfices:** Le Canada n'a pas connu de succès lors de compétitions internationales de sports nordiques. Même une amélioration continue au sein de la même approche - c'est-à-dire quatre Organismes Nationaux de Sports indépendants avec des parcours d'athlètes distincts - ne permettra pas à ces ONS de faire le saut nécessaire afin de systématiquement produire des athlètes de renommée mondiale. Une approche multidisciplinaire saura améliorer le recrutement et la rétention d'athlètes et faciliter l'identification et le transfert de talent.
- ▶ **Risques:** Le risque envers les athlètes d'équipes nationales est minime puisque ces athlètes sont déjà spécialisés dans leur sport respectif. Pour les ONS, ils risquent de faire face à un certain mécontentement de la part des membres des clubs et des divisions plus traditionalistes. En ce qui a trait aux clubs et aux divisions, il y aura certes une courbe d'apprentissage à mesure que les divers programmes d'introduction des différentes disciplines sont adoptés et que les entraîneurs sont tenus d'approfondir leurs connaissances afin d'enseigner de nouvelles techniques.
- ▶ **Informations clés tirées de documentation supplémentaire:**
 - ▶ Étude de Cas d'ONS: Cyclisme Canada et Canoë Kayak Canada relatent des bénéfices tirés d'une approche multidisciplinaire en lien avec le développement de leurs athlètes.
 - ▶ Ce rapport a été développé par des professionnels du développement du sport et de la haute performance, de bénévoles, et d'entraîneurs des quatre Organismes Nationaux du Sport ainsi que par À Nous le Podium.



Pilier Deux : Production de Revenus

Développer une marque collective axée sur un objectif qui s'appuie sur trois stratégies pour augmenter les dépenses discrétionnaires disponibles pour les sports nordiques.

- ▶ **Pilier Stratégique:** Un environnement sportif nordique canadien doté de ressources suffisantes qui génère des opportunités de classe mondiale pour les athlètes canadiens.
- ▶ **Actions Stratégiques:**
 - ▶ Élargir notre réseau de parrainage et nos sources de revenus.
 - ▶ Établir des partenariats commerciaux générateurs de revenus.
 - ▶ Bâtir un programme de philanthropie haut-de-gamme.
- ▶ **Le Besoin et les Bénéfices:** Le système de financement canadien actuel est de sorte que nos ONS sont dotés d'un revenu discrétionnaire limité qu'ils peuvent investir dans la croissance et l'innovation de leur sport. Développer des athlètes qui atteignent les marches du podium lors de compétitions internationales nécessite un financement important tant au niveau des programmes de haute-performance qu'au niveau du développement des athlètes. D'autre part, il est de plus en plus attendu de nos ONS qu'ils s'engagent auprès de la communauté sportive nordique et supportent nos Organismes Provinciaux de Sport (OPS), tout en se conformant à des exigences de financement plus rigoureuses.
- ▶ **Risques:** La poursuite d'une approche collaborative de production de revenus comporte peu de risques, mais ceux-ci méritent tout de même d'être pris en compte. D'une part, nous courrons le risque de perdre notre partenaire principal AltaGas, et d'autre part, nous éliminons le coût d'opportunité pour chaque organisme d'acquérir du revenu par soi-même. Néanmoins, nous comprenons que notre partenariat avec AltaGas est important et nous sommes confiant qu'il peut être négocié et maintenu dans le cadre de notre transition vers une approche collaborative. En ce qui concerne le coût d'opportunité, le contexte concurrentiel, la sophistication du marché de parrainage, et le succès limité que connaissent nos ONS signifient que le potentiel d'amélioration est restreint pour tout ONS nordique qui opère de manière indépendante.
- ▶ **Informations clés tirées de documentation supplémentaire:**
 - ▶ **Fait saillant:** Le rapport final de parrainage et de stratégie de marque souligne le besoin d'une approche de parrainage distincte et axée sur des objectifs précis. De plus en plus, les sponsors recherchent de nouvelles opportunités avec lesquelles ils peuvent associer leurs marques. Le parrainage concerne à la fois un retour sur leur investissement et la narration d'une histoire qui correspond à l'objectif de la marque. En ce sens, si les sports nordiques s'associent principalement avec les marques de « mode de vie de ski », « d'hiver », ou « Canadiennes », ils ne seront pas compétitifs sur le marché actuel.
 - ▶ **Étude de Cas:** Une innovation véritable requiert du revenu discrétionnaire. Il y a peu de chance que ce revenu soit généré par la simple création d'une nouvelle image de marque et la narration qui l'accompagne. Pour un changement qui est maintenu à long terme, une stratégie bien développée et un investissement important de ressource sont essentiels.



Pilier Trois : Engagement Communautaire

Développer une infrastructure qui promeut la participation et l'engagement des membres dans les sports nordiques

- ▶ **Pilier Stratégique:** Les canadiens se joignent à un ONS afin d'avoir une meilleure expérience avec les sports nordiques.
- ▶ **Actions Stratégiques**
 - ▶ Développer une stratégie d'engagement pour atteindre les non-membres.
 - ▶ Développer une base de données centralisée afin d'améliorer l'expérience de nos utilisateurs.
- ▶ **Le Besoin et les Bénéfices:** Il y a plus de deux millions de Canadiens qui pratiquent un sport nordique, mais il y a moins de 90,000 membres enregistrés avec une des quatre ONS nordiques. Ces données révèlent que la vaste majorité des canadiens qui pratiquent un sport nordique ne bénéficient pas de notre expertise ni de nos connaissances. L'engagement dirigé par les ONS peut rejoindre plus de Canadiens afin d'améliorer leur expérience et d'accroître la participation dans nos sports nordiques. Une base de données centralisée fournira des informations importantes afin de mieux comprendre le côté commercial de nos disciplines tout en offrant une expérience utilisateur plus simple et efficace.
- ▶ **Risques:** Les risques liés à l'organisation sont limités. Les défis principaux sont les suivants:
 - ▶ Les Clubs et les Divisions ressentent que l'organisme national s'immisce dans « leur » espace;
 - ▶ Risques de confidentialité concernant une base de données partagée;
 - ▶ Le coût d'opportunité d'investir du temps et de l'argent dans ce processus.
- ▶ **Informations clés tirées de documentation supplémentaire :**
 - ▶ Les administrateurs des Clubs, des Divisions et des ONS ont tous confirmé qu'une nouvelle base de données pourrait aider à réduire le fardeau administratif.
 - ▶ Le saut à ski a réussi à susciter de l'engagement grâce à son « Mini Saut » qui a aidé l'ONS à connecter avec les gens lors d'événements particuliers et dans les espaces publics.



L'Interdépendance des Piliers

Les trois piliers de la Stratégie des Sports Nordiques sont interdépendants, c'est-à-dire que la Stratégie est bâtie sur ceux-ci. Bien qu'il ne soit pas nécessaire que ces trois piliers soient développés immédiatement et simultanément, le succès à long terme de la Stratégie des Sports Nordiques sera assuré que part un progrès tangible dans ces trois sphères. Voici trois exemples de cette interdépendance:

Excellence Sportive ← → Engagement Communautaire

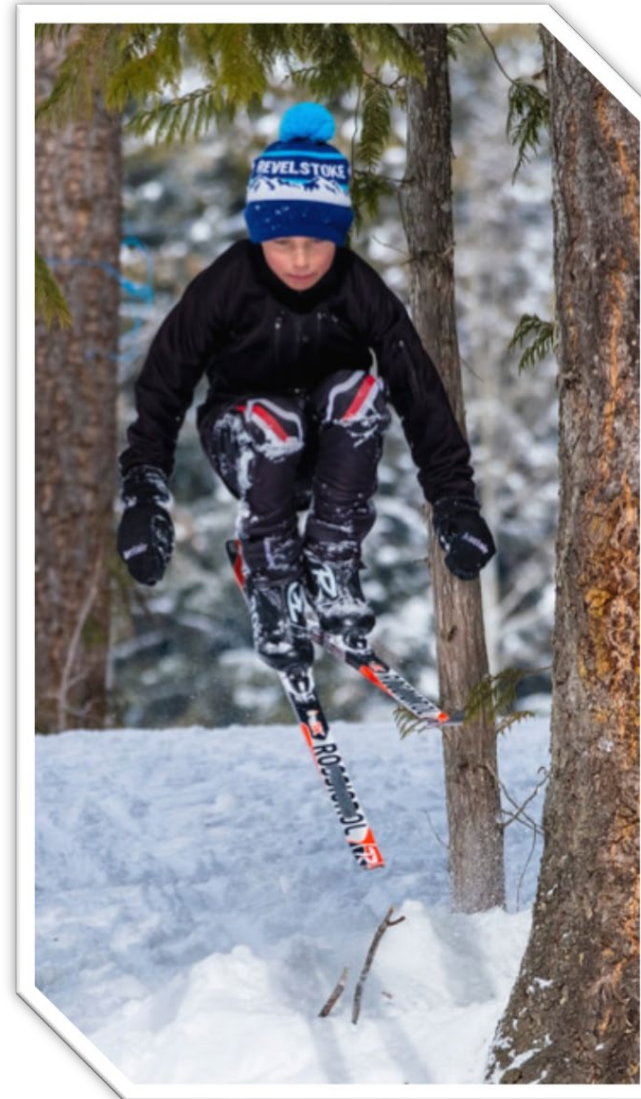
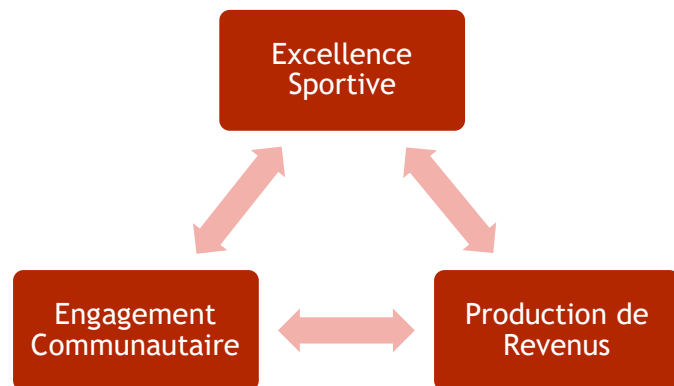
- ▶ L'augmentation du taux de participation aide à produire plus d'athlètes d'élite;
- ▶ Un plus grand nombre d'athlètes d'élite aide à attirer plus de participants.

Production de Revenus ← → Excellence Sportive

- ▶ Du succès sur la scène internationale contribue à augmenter le potentiel de revenus;
- ▶ Le revenu et les ressources sont des facteurs importants qui contribuent à la haute performance.

Engagement Communautaire ← → Production de Revenus

- ▶ Le revenu peut être investi dans des programmes de participation communautaires ainsi que dans des programmes de soutien aux communautés;
- ▶ Une augmentation du niveau d'engagement communautaire fournit une base pour la production de revenu;
- ▶ La base de données fournit des informations clés pour soutenir la production de revenus.



Bienfaits Anticipés

Chacun des trois piliers stratégiques a été conçu afin de transformer les sports nordiques au Canada. Les résultats suivant découleront de ces trois piliers:



- ▶ **Excellence Sportive:** Le Canada est à la tête du décompte des médailles Olympiques et Paralympiques grâce aux médailles gagnées dans les quatre disciplines nordiques. Les athlètes canadiens se retrouvent régulièrement sur le podium lors de compétitions internationales.

Nos athlètes nordiques développent plus profondément leurs habilités fondamentales, ce qui donnera suite à de meilleures performances. Le recrutement et la rétention d'athlètes sera plus facile puisque nous aurons plus à leur offrir et nous aurons la possibilité de trouver le sport nordique qui leur convient le mieux. La qualité du coaching s'améliore à mesure que les entraîneurs, experts de leurs disciplines, partagent leurs connaissances et leurs compétences.



- ▶ **Production de Revenus:** Le sport nordique a diversifié ses sources de revenus et augmenté la somme de son revenu discrétionnaire disponible.

Une augmentation au niveau du revenu discrétionnaire permet d'accroître les montants investis dans les installations, les programmes d'entraînement, et tout autre besoin que nécessitent nos programmes de haute performance. De plus, nous pouvons fournir du soutien additionnel aux clubs afin de les aider à attirer et conserver des membres. Grâce à notre nouvelle marque unifiée, nous avons des sources de revenus stables et diversifiées, ce qui réduit notre exposition au risque et nous permet une plus grande stabilité en terme de planification et de budgétisation.



- ▶ **Engagement Communautaire:** Grâce à une adhésion à un club nordique, les réseaux sociaux, les courriers électroniques, ou par l'entremise de toutes autres voies de communication, nous sommes connectés à un plus grand nombre de participants.

De meilleures données et une meilleure compréhension de la façon dont les gens participent aux sports nordiques aident à orienter les décisions commerciales et l'allocation des ressources - nous pouvons nous concentrer sur ce qui fonctionne et laisser de côté ce qui ne semble pas fonctionner. La réduction du fardeau administratif du personnel et des bénévoles permet de consacrer plus de temps à la prestation stratégique. Les avantages d'une plus grande communauté incluent plus de bénévoles potentiels, plus d'athlètes dans le silo d'identification de talent et de meilleures opportunités de parrainages et de partenariats.

Un nouvel Organisme National du Sport

La vision de la Stratégie des Sports Nordiques implique un changement significatif dans la façon de procéder au niveau des sports nordiques au Canada. La Stratégie se concentre explicitement sur une approche intégrée dans la prestation du sport, la génération de revenus et l'engagement communautaire dans les quatre disciplines nordiques. La mise en œuvre de cette nouvelle approche doit tenir compte de la structure actuelle du sport nordique du Canada.

Au niveau national, il y a présentement quatre entités juridiques distinctes (Saut à Ski Canada, Nordiq Canada, Combiné Nordique Canada, Biathlon Canada), chacune ayant sa propre gouvernance et sa propre façon d'opérer. La mise en œuvre de la Stratégie des Sports Nordiques au sein de cette structure actuelle créerait un réseau complexe de gestion et de supervision qui nécessiterait des ressources humaines importantes ; ressources qui pourraient autrement être allouées au travail stratégique en soi.

Un nouvel ONS proposerait une approche plus simple à la mise en œuvre de la Stratégie des Sports Nordiques. Bien que d'établir une nouvelle organisation prendrait du temps, le résultat final serait un partenariat clair et intégré entre les quatre disciplines.

Cet ONS doit être une nouvelle entité afin de représenter un véritable rassemblement des sports nordiques au Canada. Cela implique le développement d'un modèle opérationnel et de gouvernance sur mesure et construit à partir de zéro, ce qui n'est pas possible par une fusion des ONS existants où ces structures sont déjà en place.

Bien qu'il y ait de nombreux détails à identifier, un nouvel ONS centraliserait la gouvernance et l'administration tout en permettant des programmes de haute performance et d'équipes nationales spécifiques à chaque discipline. Plus important encore, cette nouvelle approche faciliterait la mise en œuvre de la Stratégie des Sports Nordiques pour générer des opportunités de médailles olympiques et de développement dans les sports nordiques.

Leaders des Sports Nordiques

Les membres du groupe de travail sur l'excellence sportive croient que le programme de haute performance devrait être administré de façon centralisée.

Luge Canada

Cette étude de cas décrit les problèmes de gestion potentiels en lien avec la collaboration entre deux organisations.

ONS Canadiennes

Canoë Kayak Canada et Cyclisme Canada démontrent tous deux comment des sports multidisciplinaires peuvent être régis et gérés par un seul ONS.

Opinion d'Expert

Un nouvel ONS unique offre un meilleur levier pour développer des partenariats producteur de revenus

Exemples de documents justificatifs, de preuves et de perspectives

Principes fondamentaux d'un nouvel ONS

- ▶ Une nouvelle entité nationale serait structurée autour du principe fondamental de traitement équitable pour les quatre disciplines en fonction des besoins stratégiques et des opportunités présentes. L'équité fait référence à la prise en compte des besoins, du potentiel et de l'impact respectifs de chaque discipline sur l'atteinte des objectifs de la Stratégie des Sports Nordiques.
- ▶ La structure optimale d'exploitation et de gouvernance d'une nouvelle entité serait déterminée d'un commun accord par les ONS actuels.
- ▶ La création d'une nouvelle entité ne peut avoir lieu sans le soutien de partenaires financiers clés. Ce soutien comprend des ressources financières et matérielles, ainsi qu'un certain niveau d'assurance quant au financement continu.
- ▶ Si les engagements requis sont pris par les partenaires financiers, tous les ONS alloueront à la fois des ressources humaines et des ressources financières pour effectuer le travail nécessaire à la formation de la nouvelle entité.



Recommandations

Première Recommandation

Les quatre ONS s'entendent sur la Stratégie des Sports Nordiques - fondée sur les piliers de l'excellence sportive, de la production de revenus, et de l'engagement communautaire - en tant qu'orientation stratégique des sports nordiques au Canada.

Seconde Recommandation

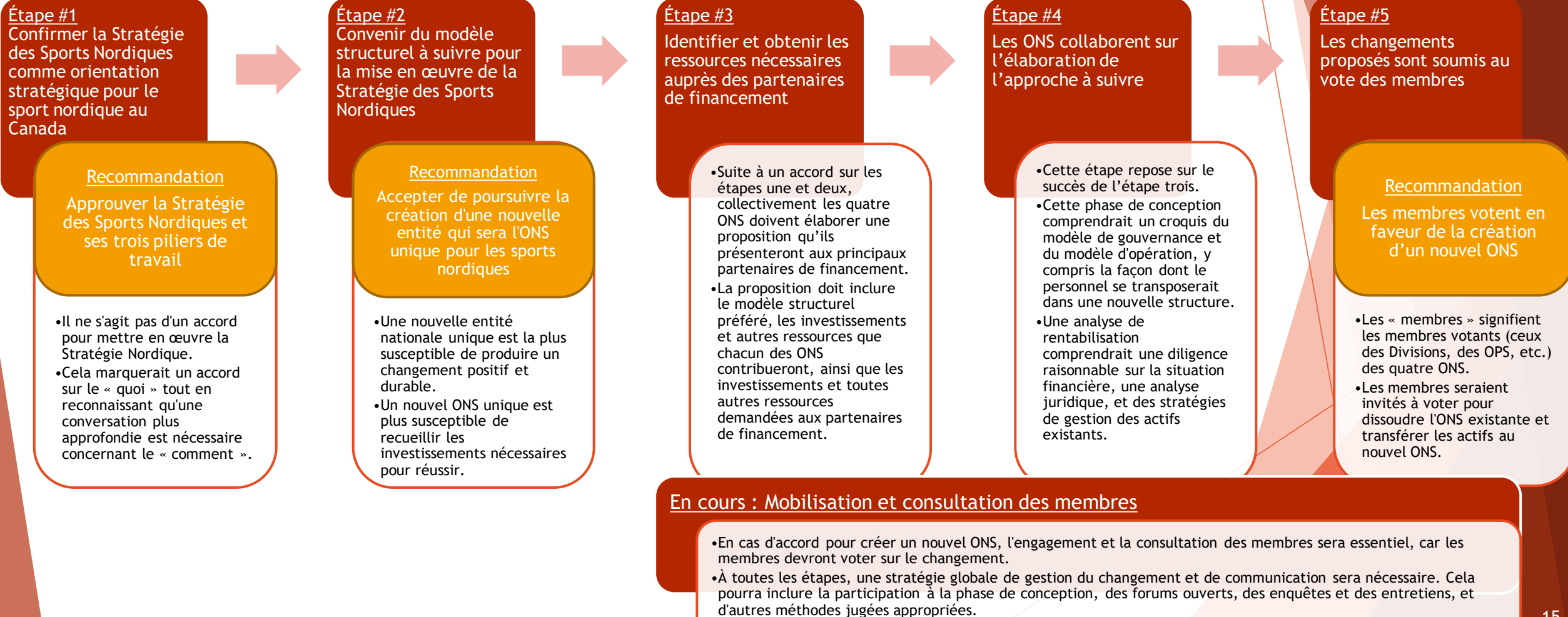
Les quatre ONS s'entendent sur le développement d'une nouvelle entité pour être l'ONS unique mandaté afin de favoriser la croissance et le développement des quatre disciplines nordiques.

Les deux recommandations couvrent le « quoi » et le « comment » de la Stratégie des Sports Nordiques. De plus amples détails sur le « quoi » (première recommandation) ont été décrits pilier par pilier dans le présent rapport. À ce stade, la deuxième recommandation ne comprend pas de proposition spécifique concernant la structure d'une nouvelle entité (structures de gouvernance, intégration du personnel et structures d'adhésion).

Une décision quant à la poursuite de la Stratégie des Sports Nordiques est nécessaire avant de débiter tout engagement de ressources supplémentaires afin d'élaborer une telle proposition. Les principes fondamentaux, décrits dans la diapositive précédente, sous-tendraient le développement d'une nouvelle organisation.

Les prochaines étapes de la Stratégie des Sports Nordiques

Le canevas ci-dessous décrit les prochaines étapes nécessaires à la mise en œuvre des recommandations. Ces étapes ne sont pas entièrement séparées ni linéaires. On s'attend à ce qu'il y ait un certain chevauchement ou une activité simultanée, en particulier entre les premières et secondes étapes, et les étapes quatre et cinq.



Méthodologie et annexes

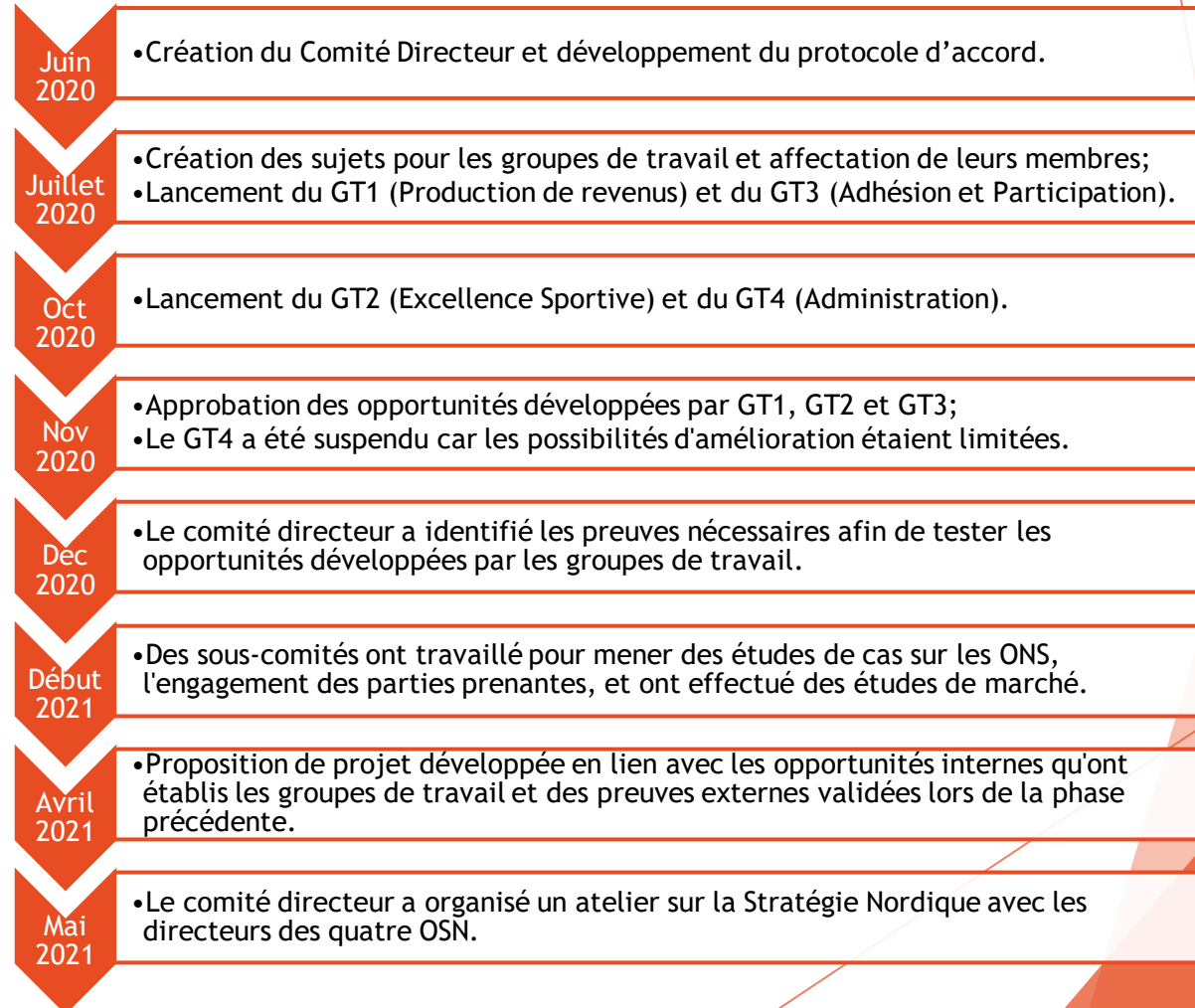
Chronologie et méthodologie :

« Conçu pour des Canadiens, par des Canadiens »

La Stratégie des Sports Nordiques a été élaborée selon l'approche « Conçu pour des Canadiens, par des Canadiens ». Le comité directeur a reconnu que le Canada ne peut pas simplement reproduire ce que font d'autres nations et qu'il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que des consultants externes comprennent la nature de notre écosystème particulier.

À toutes les étapes, le projet a été piloté par des membres de la communauté nordique canadienne, notamment les directeurs et le personnel des ONS, les directeurs et le personnel des Divisions, les anciens athlètes de l'équipe nationale, les entraîneurs et le personnel du COC et d'À Nous le Podium. Plus de 60 personnes ont contribué d'une manière ou d'une autre au développement de la Stratégie Nordique ; plus que 80 si vous incluez les participants de l'atelier organisé par le Conseil.

Bien que la stratégie ait été élaborée au sein de la communauté nordique canadienne, il est important de noter qu'elle a été testée et validée à l'externe aux moyens d'études de cas et de consultations d'experts. Ces perspectives ont été essentielles afin d'affiner les idées et les flux de travail.



Annexes

Les annexes suivantes fournissent de plus amples informations concernant la Stratégie Nordique et son évolution :

- ▶ **Annexe A** : Opportunités initiales - Contient les opportunités initiales identifiées par les trois groupes de travail (Production de revenus, Excellence Sportive, et Adhésion et Participation) et approuvées par le Comité directeur.
- ▶ **Annexe B** : Propositions des piliers - Contient les trois propositions de projet spécifiques, élaborées sous la direction du comité directeur, conçues pour aller dans le sens indiqué dans la première phase des travaux.
- ▶ **Annexe C** : Résumé des études de cas - Comprend à la fois le résumé des sept études de cas de différents ONS ainsi que les rapports de cas individuels.
- ▶ **Annexe D** : Sport Nordique Canadien 101 et FAQ - Fournit un aperçu de chacun des quatre ONS ainsi que des réponses plus détaillées aux questions fréquemment posées.