



Évaluation du Programme de soutien au développement de l'excellence (PSDE)

RAPPORT D'ÉVALUATION

Juin 2025

Coordination et rédaction

Direction de l'évaluation de programme et de la gestion des risques
Direction générale de la conformité, des enquêtes et de l'évaluation de programme

Pour information

Renseignements généraux
Ministère de l'Éducation
1035, rue De La Chevrotière, 18^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5
Téléphone : 418 643-7095
Ligne sans frais : 1 866 747-6626

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation

ISBN 978-2-555-01450-3 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025

25-101-08_w2

Table des matières

Liste des tableaux	III
Liste des figures	IV
Liste des acronymes et des sigles.....	V
Faits saillants	1
Introduction	2
1 Présentation de la mesure	3
1.1 Contexte.....	3
1.2 Raison d’être	6
1.3 Objectifs.....	7
1.4 Nature de l’intervention.....	8
1.4.1 Volet 1 : Soutien à la réalisation de projets	9
1.4.2 Volet 2 : Soutien à l’engagement des entraîneurs	12
1.5 Intrants	12
1.6 Activités de mise en œuvre	13
1.6.1 Rôle et responsabilités du Ministère	13
1.6.2 Rôle et responsabilités des fédérations sportives	13
1.6.3 Rôle et responsabilités des entraîneuses et entraîneurs	14
1.7 Extrants	14
1.8 Effets attendus.....	15
1.9 Modèle logique du PSDE	16
2 Stratégie d’évaluation.....	17
2.1 Questions d’évaluation.....	17
2.2 Méthodologie.....	17
2.2.1 Analyse des données administratives et analyse documentaire	17
2.2.2 Enquête par sondage	18
2.2.3 Entrevues de groupe	18
2.3 Comité d’évaluation	18
2.4 Limites de l’évaluation	18

3	Présentation des résultats.....	20
	3.1 Projets de préparation des équipes	20
	3.2 Projets synergiques.....	26
	3.3 Volets concernant les entraîneurs et les officiels	29
4	Discussion	31
	Pertinence	31
	Cohérence interne	32
	Mise en œuvre.....	32
	Effets.....	34
5	Conclusion.....	35
	Annexe A : Proportion du financement reçu par les fédérations sportives dans le cadre du PSDE par rapport au financement total accordé par le Ministère entre 2017 et 2023	36
	Bibliographie	39

Liste des tableaux

Tableau 1 :	Répartition de l'enveloppe selon les trois déterminants pour les projets de préparation en équipe.....	10
Tableau 2 :	Répartition de l'enveloppe selon les trois déterminants pour les projets de développement des officiels.....	11
Tableau 3 :	Répartition de l'enveloppe selon les trois déterminants pour le soutien à l'engagement des entraîneurs	12
Tableau 4 :	Montants versés annuellement pour le PSDE (2017-2024)	13
Tableau 5 :	Aspects évalués et questions d'évaluation.....	17
Tableau 6 :	Performances des athlètes québécois au sein des équipes canadiennes lors des Jeux olympiques d'été de 2004 à 2021	22
Tableau 7 :	Performance des athlètes québécois au sein des équipes canadiennes lors des Jeux olympiques d'hiver de 2006 à 2022	22
Tableau 8 :	Performance des athlètes québécois au sein des équipes canadiennes lors des Jeux paralympiques d'été de 2004 à 2021	23
Tableau 9 :	Performance des athlètes québécois au sein des équipes canadiennes lors des Jeux paralympiques d'hiver de 2006 à 2022	23
Tableau 10 :	Performance de l'Équipe du Québec lors des Jeux du Canada d'été de 2001 à 2022	23
Tableau 11 :	Performance de l'Équipe du Québec lors des Jeux du Canada d'hiver de 2003 à 2019	24
Tableau 12 :	Répartition du nombre d'athlètes soutenus par type d'identification et par année.....	25

Liste des figures

Figure 1 :	Niveau d'accord des fédérations sportives concernant certaines affirmations sur l'impact du PSDE	20
Figure 2 :	Perception des fédérations sportives concernant le niveau d'amélioration de la préparation des équipes grâce au PSDE.....	21
Figure 3 :	Perception des fédérations concernant le niveau d'amélioration des compétences et des performances de leurs athlètes grâce aux projets synergiques soutenus par le PSDE	27
Figure 4 :	Perception des fédérations concernant le niveau d'amélioration des compétences de leurs entraîneurs et de leurs officiels grâce au PSDE.....	30

Liste des acronymes et des sigles

CREM	Centres régionaux d'entraînements multisports
DSLAPPA	Direction du sport, du loisir, de l'activité physique et du plein air
INS	Institut national du sport du Québec
MDA	Modèle de développement des athlètes
MEQ	Ministère de l'Éducation
PAFONL	Programme d'aide financière aux organismes nationaux de loisir
PAPSL	Politique de l'activité physique, du sport et du loisir
PRFSQ	Programme de reconnaissance des fédérations sportives québécoises
PSDE	Programme de soutien au développement de l'excellence
PSFSQ	Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises

Faits saillants

- La littérature scientifique concernant les interventions publiques en matière de sport de haut niveau et leurs effets sur la performance du système sportif soutient la pertinence de l'intervention du Programme de soutien au développement de l'excellence (PSDE). Ce programme s'inscrit dans les orientations gouvernementales de rayonnement du talent sportif et dans l'objectif d'augmenter le niveau d'activité physique de la population québécoise de 10 % d'ici 2027 (Politique de l'activité physique, du sport et du loisir [PAPSL]).
- La mise en œuvre est marquée par une certaine complexité administrative pour toutes les parties prenantes, un chevauchement observé avec le programme Équipe Québec et le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (PSFSQ), des critères contraignants pour l'accès aux fonds et un décalage entre les montants alloués par volet et les besoins perçus par les fédérations.
- L'évaluation des effets démontre une situation stable en matière de performance des athlètes québécois sur la scène nationale et internationale. La question du nombre d'entraîneurs et d'entraîneuses soutenus et de projets synergiques a aussi été abordée, mais l'analyse a fait face à certaines limites en lien avec l'absence de cibles à atteindre et le manque de données disponibles.
- Plusieurs pistes de réflexion et d'éléments à considérer en vue de la révision du Programme par la direction responsable sont abordées en fin de rapport, notamment en ce qui concerne la consolidation des programmes concernant l'excellence sportive et l'ajustement des critères de financement en conséquence, ainsi que la collecte de données de qualité dans la reddition de comptes du PSDE.

Introduction

En cohérence avec la Politique de l'activité physique, du sport et du loisir *Au Québec, on bouge!* (PAPSL) et les orientations stratégiques du ministère de l'Éducation du Québec (Ministère), le Programme de soutien financier au développement de l'excellence (PSDE) permet au gouvernement du Québec de contribuer au développement de la culture et de l'excellence sportive québécoise. Le Programme se veut un outil d'investissement permettant de promouvoir les athlètes, les entraîneures et entraîneurs ainsi que les officiels de haut niveau comme modèles d'engagement et d'offrir aux sportives et sportifs les conditions propices à la réussite lors des compétitions internationales. Il vise à soutenir et à encourager les talents sportifs par l'allocation de fonds aux différentes fédérations sportives en fonction des déterminants que sont l'envergure, les débouchés et les performances. De ces déterminants découlent plusieurs indicateurs permettant d'apprécier l'état de la structure de développement de talent au sein des fédérations. Sa gestion relève de la Direction du sport, du loisir, de l'activité physique et du plein air (DSLAPPA) du Ministère.

Historiquement, le PSDE a été établi pour un cycle de quatre ans en raison du cycle olympique et du calendrier des Jeux du Canada. Ainsi, le cycle de 2017, qui devait normalement se terminer en 2021, a été prolongé en 2022 de façon à respecter les nouveaux échéanciers établis pour les différentes compétitions sportives en raison de la pandémie de COVID-19. De ce fait, le cycle originellement prévu pour la période de 2017 à 2021 s'est terminé en 2022. Un nouveau cycle 2022-2025 a été approuvé par le Conseil du trésor, avec l'exigence d'ajuster le cycle du programme à trois années, par souci d'uniformisation avec les programmes gouvernementaux, puis de déposer une reddition de comptes durant ce cycle. Cette reddition prendra la forme d'une évaluation du Programme, comme initialement requise par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

Le présent rapport fait état du processus d'évaluation concernant le PSDE. La première section présente une description du Programme. La deuxième montre de façon détaillée la stratégie d'évaluation employée. La troisième contient une présentation et une analyse des résultats obtenus. Enfin, les conclusions de l'évaluation sont exposées.

1 Présentation de la mesure

1.1 Contexte

Le PSDE a été créé en 1989 dans un contexte marqué par l'évolution du sport et de l'éducation au Québec. Le souhait du gouvernement de participer à l'essor d'une culture sportive québécoise et d'investir en ce sens a permis la naissance de politiques sportives visant à promouvoir et à soutenir l'excellence dans le domaine sportif.

Au cours des années 1980, le Québec a vu émerger les programmes Sport-études, conçus pour offrir aux jeunes athlètes de talent la possibilité de poursuivre leur formation scolaire tout en bénéficiant d'un entraînement sportif de haut niveau. Ces programmes permettent à un élève athlète de concilier ses objectifs scolaires et sportifs à la condition qu'il accorde la priorité à sa réussite scolaire. Le bien-être de l'élève athlète doit primer pour assurer son développement global.

L'importance pour le gouvernement du Québec de participer activement au développement de l'excellence sportive locale a été exprimée dans le livre blanc sur le loisir (1979), dans la Politique de développement de l'excellence sportive (1984), puis dans la Politique du sport du Québec (1987). Ce principe fondamental a donc motivé la création et la mise en œuvre du PSDE pour viser l'atteinte des plus hauts sommets et ainsi améliorer les performances des athlètes québécoises et québécois sur les scènes sportives canadienne et internationale. Il était donc primordial pour le gouvernement du Québec de mettre à la disposition des fédérations sportives québécoises des fonds suffisants qui permettront de développer une véritable culture du sport au Québec. Le PSDE a été ainsi créé en réponse au besoin de soutenir et de développer les talents sportifs exceptionnels au Québec, aussi mentionné dans le Cadre d'intervention gouvernementale en matière de loisir et de sport (1997), dans la Politique de l'activité physique, du sport et du loisir *Au Québec, on bouge!* (2017) ainsi que dans le Plan stratégique du ministère de l'Éducation (2019-2023).

Pour le cycle 2017-2022, d'importants changements ont été apportés au Programme. Un volet consacré au soutien financier des entraîneurs et entraîneuses a notamment été créé, pour permettre un suivi plus rigoureux de celles et ceux qui étaient déjà soutenus au sein du Programme. De même, de nouvelles catégories de projets pour les athlètes ont été instaurées. Au terme de ce cycle, la DSLAPPA a produit un bilan faisant état des principales conclusions du PSDE (2017-2022).

Puisque le Programme s'inscrit dans les orientations stratégiques, qu'aucune instance ne l'a évalué depuis 1989 et que des changements importants y ont été apportés, il est devenu primordial pour le Ministère de mener une évaluation à son sujet.

Le PSDE s'appuie sur les lois et les principes suivants :

Loi sur le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (M-15)

En vertu de la *Loi sur le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport* et à la suite du décret 107-2016 du 22 février 2016, « [l]e ministre élabore et propose au gouvernement des politiques relatives aux domaines de sa compétence, en vue notamment de :

- promouvoir l'éducation, le loisir et le sport;
- contribuer, par la promotion, le développement et le soutien de ces domaines, à l'élévation du niveau scientifique, culturel et professionnel ainsi que du niveau de la pratique récréative et sportive de la population québécoise et des personnes qui la composent ».

Loi sur la sécurité dans les sports (S-3.1)

En vertu de la *Loi sur la sécurité dans les sports*, « le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport est chargé de veiller à ce que la sécurité et l'intégrité des personnes dans les sports soient assurées » (article 20). Cette loi stipule notamment qu'« un organisme sportif non affilié à une fédération doit adopter un règlement de sécurité portant sur les matières prévues par règlement du gouvernement et veiller à ce que ses membres le respectent » (article 26). De plus, l'organisme doit soumettre ce règlement de sécurité au ministre, qui peut l'approuver, avec ou sans modifications (article 27).

Loi sur l'administration publique

« La présente loi [*Loi sur l'administration publique*] affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale, dans l'élaboration et l'application des règles d'administration publique, à la qualité des services aux citoyens; elle instaure ainsi un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence.

Elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens en favorisant l'imputabilité de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale » (chapitre A-6.01).

Le PSDE s'appuie également sur les politiques et documents suivants :

Politique de l'activité physique, du sport et du loisir Au Québec, on bouge!

La Politique de l'activité physique, du sport et du loisir *Au Québec, on bouge!* contient deux principes au regard du développement de l'excellence sportive, soit :

- Les athlètes qui nous représentent dans le monde entier sont perçus comme des modèles par bien des jeunes. Or, l'épanouissement de leur talent nécessite, outre des installations et de l'équipement spécialisés, des ressources financières pour qu'ils reçoivent un soutien technique, professionnel, scientifique et médical de pointe. Leur soutien et leur encadrement relèvent d'une responsabilité partagée entre l'État et les diverses fédérations sportives.

- Pour que la place du Québec sur les scènes sportives canadienne et internationale continue à s'améliorer, le soutien offert aux athlètes qui visent l'excellence doit répondre aux exigences du sport international; de plus, leur préparation et leur encadrement doivent correspondre aux meilleures pratiques reconnues dans ce domaine.

Avis sur l'éthique en loisir et en sport

« Il importe de soutenir les acteurs en loisir et en sport par une approche globale basée sur des valeurs reconnues et partagées. Forts de ce consensus, ils pourront alors réaffirmer les objectifs associés à la pratique du loisir et du sport et, ainsi, favoriser un environnement sûr et accueillant » (p. 11).

Le PSDE s'appuie également sur l'ensemble des éléments suivants tirés du Cadre de référence en matière d'action communautaire de la Politique gouvernementale de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire.

Équité

L'élaboration de critères clairs et de conditions précises relativement aux conditions d'admissibilité et au soutien financier assure aux bénéficiaires un traitement équitable et transparent.

Il importe de respecter la capacité financière de l'État et de prendre en considération les autres sources de soutien financier auxquelles une fédération sportive a accès.

Le PSDE est assujéti aux mêmes règles que les autres programmes gouvernementaux et est susceptible d'être révisé périodiquement en fonction de la capacité financière et des priorités de l'État. En outre, le gouvernement s'est engagé à contribuer au financement des fédérations sportives québécoises en collaboration avec d'autres bailleurs de fonds. Ces fédérations doivent donc diversifier leurs sources de financement, compte tenu du fait que le gouvernement n'assume pas l'ensemble des coûts rattachés à leurs activités.

Respect des exigences d'une saine gestion

L'État doit être en mesure de prouver que les fonds publics sont utilisés aux seules fins pour lesquelles ils ont été attribués. La saine gestion concerne autant les collectivités et les organismes visés que les instances gouvernementales qui offrent un soutien financier. Les retombées positives d'une saine gestion se situent tant sur le plan de la qualité des actions à long terme ou de la participation citoyenne et de la réponse aux besoins exprimés par les communautés que sur celui de l'utilisation efficace des fonds publics.

Prise en charge du développement du talent sportif par le milieu

L'aide financière vise à soutenir le dynamisme dont fait preuve le milieu associatif dans la prise en charge de ses activités. Par un effet d'entraînement, elle favorise l'enrichissement et l'amélioration continue de l'offre de services en matière de développement du talent sportif.

1.2 Raison d'être

Comme les fédérations évoluent en majeure partie de manière indépendante, elles peuvent donc rencontrer des difficultés à mobiliser les fonds nécessaires pour les entraînements et la participation aux compétitions, et pour accéder à des services de soutien tels que la préparation physique, la nutrition et la réadaptation. Certains athlètes sont aussi confrontés à des défis financiers pour poursuivre leur carrière sportive de haut niveau. L'accès à des installations et à des technologies de pointe influence grandement le développement d'un athlète et, donc, son succès. La situation des athlètes québécoises et québécois peut donc grandement bénéficier du soutien financier du gouvernement sur plusieurs volets.

L'intervention gouvernementale permettrait ainsi d'encourager l'innovation et le progrès dans le domaine sportif par le financement de projets visant à développer les performances des talents sportifs québécois jusqu'à l'échelle internationale, à savoir : les athlètes identifiés de niveau Élite, mais aussi les recrues (Relève) et les espoirs de demain. Le Programme vise également à promouvoir la compétitivité en intégrant tous les acteurs professionnels périphériques dans la préparation et la progression sportives. Par son soutien financier des athlètes et son appui à l'engagement et au développement des entraîneurs et entraîneuses, le Programme permet aussi d'encourager une rétention de talents sportifs et d'athlètes potentiels qui, sans soutien adéquat, pourraient ne pas atteindre leur plein potentiel. Finalement, par ces projets innovants, il permet l'encadrement des athlètes par une équipe de soutien intégrée de professionnels qui assurent leur santé physique et mentale tout au long de leur cheminement, ce qui est considéré comme une prémisses fondamentale pour assurer le développement et la progression d'un athlète vers l'excellence.

Les moyens mentionnés précédemment sont directement en lien avec les raisons d'investir dans le développement de l'excellence sportive québécoise suivantes, conséquemment avec la raison d'être du programme¹ :

- Soutenir la poursuite de l'excellence;
- Assurer la santé physique et mentale des athlètes identifiés tout au long de leur cheminement;
- Promouvoir les athlètes de haut niveau comme modèles d'engagement, de dépassement et de résilience, autant dans le processus de leur cheminement que dans leurs résultats;
- Contribuer au développement d'une véritable culture du sport au Québec;
- Exprimer notre fierté nationale en rivalisant avec les meilleurs et en rayonnant à travers le Canada et à travers le monde.

¹ Bilan évaluatif : Programme de soutien au développement de l'excellence (PSDE) 2017-2022.

L'intervention gouvernementale était également nécessaire pour limiter le risque de perdre des talents sportifs, combler les limites et les faiblesses des programmes déjà instaurés et contrer certains problèmes. Par exemple :

- **La fragmentation des initiatives** : il existe plusieurs initiatives d'aide financière qui sont gérées individuellement par différents organismes sportifs et gouvernementaux. Cette situation rend parfois difficiles la coordination et la confluence des efforts menés. Il est donc important de réussir à regrouper ces initiatives et de les intégrer dans un seul programme pour une meilleure gestion et une meilleure utilisation des ressources.
- **L'insuffisance de ressources financières** : les programmes antérieurs pouvaient être confrontés à des limitations budgétaires, ce qui diminuait grandement leur capacité à fournir l'appui financier adéquat aux athlètes. Assurément, pour être performants, la fédération et l'athlète ont besoin de couvrir les coûts associés à la préparation annuelle (équipements, camps d'entraînement, regroupements récurrents d'équipes du Québec) et à la participation aux compétitions d'envergures nationales et internationales.
- **Le manque de soutien intégré** : les interventions gouvernementales précédentes présentaient un manque de coordination d'intégration entre les différents aspects du développement sportif, soit l'encadrement sportif, la préparation physique, la nutrition et la préparation mentale. Il était donc important de fournir un soutien intégré en regroupant ces différents domaines dans l'ultime but d'améliorer la préparation et les performances des athlètes québécoises et québécois.
- **Le professionnalisme dans l'encadrement** : il existe un besoin de renforcer et de professionnaliser l'encadrement des athlètes québécoises et québécois. Cela inclut les entraîneuses et entraîneurs, les expertes et experts en performance sportive et les autres spécialistes nécessaires à la progression des athlètes. Il est aussi primordial d'offrir une plateforme qui permet de soutenir les entraîneuses québécoises et de leur offrir une place de choix dans le processus d'apprentissage et de préparation.

1.3 Objectifs

Selon le *Guide des normes 2022-2025*, l'objectif général du PSDE est de favoriser le développement du talent sportif ainsi que les performances des athlètes québécoises et québécois sur les scènes sportives canadienne et internationale. Dans cette perspective, le gouvernement veut soutenir la préparation du plus grand nombre d'athlètes de haut niveau ainsi que leurs entraîneuses et entraîneurs, de même que leur participation à des événements de qualification et d'envergure.

Il a aussi pour objectif de développer l'excellence sportive au Québec en offrant un soutien adéquat et en créant un environnement propice à la réussite des entraîneuses et entraîneurs responsables de l'encadrement des athlètes visant l'excellence sportive.

Le Programme dispose aussi de deux objectifs spécifiques :

- **L'optimisation** : optimiser la préparation des athlètes identifiés en premier lieu dans la catégorie Élite, puis dans les catégories Relève et Espoir, dans le but de performer sur les scènes canadienne et internationale.
- **La contribution** : contribuer à l'engagement et au développement professionnel des entraîneures et entraîneurs qui interviennent auprès des athlètes québécoises et québécois ainsi qu'à celui de leurs officiels qui représentent le Québec sur les scènes nationale et internationale.

1.4 Nature de l'intervention

Le PSDE a pour but de soutenir financièrement les fédérations sportives québécoises admissibles au Programme de soutien des fédérations sportives québécoises (PSFSQ) dont les disciplines figurent au programme des Jeux olympiques, des Jeux paralympiques, des Jeux de la Francophonie, et/ou aux programmes des Jeux du Canada, puis qui détiennent un modèle de développement de l'athlète conforme aux exigences du Ministère. L'objectif est de les soutenir dans leur démarche de pousser les athlètes québécois vers les plus hauts sommets de la performance dans les disciplines sportives qu'elles régissent. Le Programme accorde un soutien financier aux fédérations sportives reconnues et admissibles selon deux volets :

- Le soutien à la réalisation de projets;
- Le soutien à l'engagement d'entraîneures et d'entraîneurs.

Pour obtenir un soutien financier par le biais du PSDE, les fédérations sportives doivent satisfaire à cinq conditions :

1. Être reconnues selon les normes du Programme de reconnaissance des fédérations sportives québécoises (PRFSQ)².
2. Être soutenues dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (PSFSQ) ou du Programme d'aide financière aux organismes nationaux de loisir (PAFONL).
3. Détenir un modèle de développement des athlètes (MDA) conforme aux attentes du Ministère et le rendre facilement accessible sur son site Web.
4. Gérer une discipline présentée au programme des prochains Jeux olympiques, Jeux paralympiques, Olympiques spéciaux (internationaux), Sourdlympiques d'hiver ou d'été, Jeux de la Francophonie et/ou présentée au programme des prochains Jeux du Canada d'hiver ou d'été.
5. Avoir respecté, le cas échéant, les ententes administratives antérieures avec le gouvernement du Québec.

² Le PRFSQ constitue le cadre ministériel qui définit les objectifs et détermine :

- les fondements sur lesquels s'appuie la reconnaissance d'une fédération sportive québécoise;
- les normes et les critères relatifs à l'obtention, au maintien ou au retrait d'une reconnaissance;
- les privilèges associés à une reconnaissance.

De plus, une admissibilité au Programme ne garantit pas obligatoirement un soutien financier et une qualification de la part du Ministère. D'autres critères sont ensuite pris en considération : les débouchés, l'envergure et la visibilité de la discipline régie.

Pour maintenir leur admissibilité, en addition aux critères de sélection énumérés précédemment, les fédérations sportives doivent :

- démontrer une saine gestion ainsi qu'une santé financière stable en étant conformes au PSFSQ ou au PAFONL;
- être conformes au Code de gouvernance des organismes sans but lucratif québécois de sport et de loisir, au 15 février 2023 pour le PSFSQ et au 15 février 2024 pour le PAFONL, dans le respect des exigences propres au niveau dont elle relève (minimum, moyen ou élevé);
- déposer une version préliminaire d'un MDA, avant la fin du cycle.

1.4.1 Volet 1 : Soutien à la réalisation de projets

Ce volet est scindé en quatre catégories distinctes qui visent à soutenir un bénéficiaire et des besoins différents. Les deux premières catégories permettent de cibler indirectement les athlètes en se focalisant sur leur préparation annuelle, leur participation aux compétitions d'envergure, le développement de leur performance et leur prise en charge lors de grands événements sportifs. Les deux dernières catégories offrent des occasions de soutenir le développement professionnel des entraîneurs ainsi que celui des officiels.

Le montant de l'aide financière à recevoir est calculé en fonction de l'intérêt, pour le gouvernement, d'investir dans la discipline. Les résultats sportifs et la performance globale de la fédération concernée sont aussi pris en considération dans la répartition de l'aide financière. Par exemple, le pointage obtenu selon la méthode de calcul pour la période du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2022 détermine le soutien accordé pour le nouveau cycle du Programme, qui s'étend du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2025.

Il est important de noter que l'enveloppe totale réservée au premier volet est répartie entre les quatre catégories. Chaque catégorie détient ainsi son propre budget faisant office d'une reddition de comptes spécifique aux projets admissibles, à chaque fin d'année financière.

Catégorie 1 : Projet de préparation des équipes

Le soutien financier attribué pour cette catégorie doit servir à la mise en œuvre de projets favorisant le développement du talent sportif, incluant la préparation en vue des Jeux du Canada. Les sommes utilisées pour mener ces projets doivent tenir compte des principes fondamentaux du développement de l'athlète, de la spécialisation sportive appropriée, de la nature de la discipline sportive ainsi que de la protection de l'intégrité de tous les participants et participantes.

Les montants accordés aux différentes disciplines admissibles sont calculés en fonction de trois déterminants : l'envergure, les débouchés et la performance. Ces déterminants détiennent chacun des critères d'évaluation indiquant leur niveau d'importance.

Tableau 1 : Répartition de l'enveloppe selon les trois déterminants pour les projets de préparation en équipe

Critères d'évaluation	Pondération par sous-déterminant	Pondération par déterminant
L'envergure		32 %
Nombre d'athlètes de niveau Élite	40 %	
Nombre d'athlètes de niveau Relève	40 %	
Nombre d'athlètes de niveau Espoir	20 %	
Les débouchés		30 %
Montant de base pour la présence de la discipline au programme des prochains Jeux olympiques, Jeux paralympiques, Olympiques spéciaux (internationaux) et Sourdlympiques d'été ou d'hiver	13 %	
Bonification pour le pourcentage d'athlètes québécoises et québécois au sein de la délégation canadienne lors des derniers Jeux olympiques, Jeux paralympiques, Olympiques spéciaux (internationaux) et Sourdlympiques d'été ou d'hiver	17 %	
Montant de base pour la présence de la discipline au programme des prochains Jeux du Canada d'été ou d'hiver	22 %	
Bonification en fonction de la taille du contingent prévu pour la discipline lors des prochains Jeux du Canada d'été ou d'hiver	35 %	
Bonification pour la présence de la discipline au programme des prochains Jeux olympiques, Jeux paralympiques, Olympiques spéciaux (internationaux) et Sourdlympiques d'été ou d'hiver ET pour la présence de la discipline aux prochains Jeux du Canada	13 %	
La performance		38 %
Performance aux championnats canadiens de premier et de deuxième niveaux de 2017	14 %	
Performance aux championnats canadiens de premier et de deuxième niveaux de 2018	14 %	
Performance aux championnats canadiens de premier et de deuxième niveaux de 2019	14 %	
Pourcentage de Québécoises et Québécois au sein des équipes nationales de premier et de deuxième niveaux en 2017	14 %	
Pourcentage de Québécoises et Québécois au sein des équipes nationales de premier et de deuxième niveaux en 2018	14 %	
Pourcentage de Québécoises et Québécois au sein des équipes nationales de premier et de deuxième niveaux en 2019	14 %	
Performance des Québécoises et Québécois lors des Jeux d'été du Canada à Winnipeg en 2017 ou d'hiver à Red Deer en 2019	14 %	

Source : Programme de soutien au développement de l'excellence (PSDE) : guide des normes 2022-2025.

Catégorie 2 : Projets synergiques

Les projets synergiques visent à stimuler le regroupement, la concertation et la collaboration d'un grand nombre de partenaires (ex. : fédérations sportives, Institut national du sport du Québec [INS], centres d'entraînement multisports, centres d'entraînement unisports, universités), et ce, dans le but de favoriser l'amélioration des processus d'identification, de développement et de maintien du talent sportif québécois. Pour être approuvés, les projets doivent démontrer une pertinence scientifique ainsi qu'un haut degré d'innovation dans divers domaines des sciences du sport et des sciences sociales, tels que l'analyse de la performance, la biomécanique, la nutrition, la physiologie de l'exercice et la psychologie sportive.

Les projets qui y sont admissibles touchent à la recherche, au développement et à l'innovation de techniques visant à améliorer la performance sportive des athlètes. Ils englobent les projets novateurs qui démontrent une pertinence scientifique dans le domaine du sport, de la biomécanique, de la physiologie et de la psychologie sportive. Ils sont pour la plupart le fruit de la collaboration de plusieurs organismes travaillant en étroite collaboration pour le maintien du talent sportif québécois. Par exemple, l'INS, les centres régionaux d'entraînements multisports (CREM) ou les universités.

Un montant est accordé annuellement à chaque discipline soutenue dans le cadre du PSDE, pour la mise en œuvre d'un projet synergique. L'enveloppe budgétaire pour cette catégorie est partagée entre toutes les disciplines admissibles. Le montant dont chaque discipline dispose est calculé exactement selon les mêmes modalités que le montant accordé pour la catégorie « Projet de préparation des équipes ».

Catégorie 3 : Projets de mentorat d'entraîneures

Cette catégorie concerne les projets de mentorat formel ciblant une entraîneure engagée dans une optique de développement professionnel et les projets qui ciblent une entraîneure pressentie pour encadrer une équipe, une athlète québécoise ou un athlète québécois lors des prochains Jeux du Canada.

Un montant forfaitaire est accordé à chaque discipline soutenue par le PSDE et présente au programme des Jeux du Canada, pour la mise en œuvre d'une démarche formelle de mentorat d'entraîneures. L'enveloppe budgétaire de cette catégorie est donc divisée en parts égales parmi toutes les disciplines admissibles.

Catégorie 4 : Projets de développement des officiels

Cette catégorie cible les projets des officiels qui sont engagés dans une démarche de développement professionnel et les projets favorisant l'accès aux accréditations de niveau national ou international pour les officiels ou le maintien de celles-ci.

Tableau 2 : Répartition de l'enveloppe selon les trois déterminants pour les projets de développement des officiels

Critères d'évaluation	Pondération
Présence aux Jeux Olympiques ou Paralympiques	20 %
Présence aux Jeux du Canada	50 %
Envergure	30 %

Source : Programme de soutien au développement de l'excellence (PSDE) : guide des normes 2022-2025.

1.4.2 Volet 2 : Soutien à l'engagement des entraîneurs

Ce volet du Programme contribue financièrement au salaire des entraîneures et entraîneurs par le biais des fédérations ou des structures affiliées. Les fonds mis à disposition dans ce volet servent uniquement à rémunérer celles et ceux qui résident au Québec. Pour être admissible, toute personne concernée doit :

- avoir une adresse permanente au Québec;
- être membre en règle de la fédération sportive québécoise concernée;
- encadrer prioritairement des athlètes québécoises et québécois des profils Élite et Relève;
- avoir un statut d'entraîneure ou d'entraîneur à temps plein (1 800 heures par année) ou à mi-temps (900 heures par année);
- avoir complété le module Prise de décisions éthiques dans le cadre du Programme national de certification des entraîneurs (PNCE);
- posséder minimalement le statut « formé » du volet « Compétition-développement » du PNCE et/ou :
 - un baccalauréat dans le domaine de l'entraînement sportif, en plus d'une formation appropriée et propre à son sport;
 - un diplôme avancé à l'entraînement de l'INS.

Tableau 3 : Répartition de l'enveloppe selon les trois déterminants pour le soutien à l'engagement des entraîneurs

Critères d'évaluation	Pondération
Envergure	44 %
Débouchés	12 %
Profil des entraîneurs	44 %

Source : Programme de soutien au développement de l'excellence (PSDE) : guide des normes 2022-2025.

1.5 Intrants

La gestion du PSDE relève de la DSLAPPA. L'équipe affectée à la gestion du Programme est constituée de cinq personnes ayant des rôles distincts dont une responsable principale, un responsable également chargé du volet d'engagement des entraîneurs, un responsable du volet des projets synergiques et un responsable de la reddition de comptes et des versements dans le système Radar.

Le tableau 4 présente les montants versés annuellement de façon globale dans le cadre du PSDE de 2017-2018 à 2023-2024.

Tableau 4 : Montants versés annuellement pour le PSDE (2017-2024)

Années	Budget alloué (\$)	Montants versés (\$)
2017-2018	7 000 000	6 190 407
2018-2019	7 046 374	6 484 675
2019-2020	7 520 000	6 593 890
2020-2021	7 533 000	6 628 550
2021-2022	8 880 000	7 800 371
2022-2023	10 601 647	10 595 652
2023-2024	10 620 652	10 619 118
2024-2025	10 633 149	–

Source : Direction du sport, du loisir, du plein air et de l'activité physique.

1.6 Activités de mise en œuvre

1.6.1 Rôle et responsabilités du Ministère

Le Ministère se charge de définir les critères d'admissibilité des organismes bénéficiaires et de leur octroyer la reconnaissance dans le cadre du Programme de reconnaissance des fédérations sportives québécoises lorsque tous les critères sont satisfaits. Il est aussi responsable de l'établissement des critères d'appréciation nécessaires à la répartition de l'aide financière et des mécanismes de contrôle et de modalités de reddition de comptes.

L'équipe en place est, quant à elle, responsable de gérer la réception et l'analyse des demandes des fédérations sportives pour les différentes disciplines sélectionnées. Les demandes se font une fois, et ce, avant le début du cycle. Ensuite, les montants sont établis pour le cycle en entier. Elle est aussi responsable du paiement des montants annoncés et de la répartition de l'enveloppe budgétaire selon les méthodes de calcul prévues.

Le Ministère a la possibilité de suspendre ou de retarder les paiements du soutien financier accordé ainsi que de retarder le renouvellement d'un accord, si une fédération enfreint les normes ou les exigences du Programme. Toutefois, en cas de désaccord avec une décision, la fédération sportive concernée a aussi la possibilité de déposer une demande de révision auprès de la DSLAPPA dans les 30 jours suivant la décision.

1.6.2 Rôle et responsabilités des fédérations sportives

Les fédérations sportives sont les principaux bénéficiaires du programme. Pour la mise en œuvre et l'octroi du soutien financier, celles-ci doivent être reconnues par le Ministère dans le cadre du Programme de reconnaissance des fédérations sportives québécoises et satisfaire aux cinq conditions énumérées précédemment. Elles devront notamment se doter d'un MDA conforme aux attentes décrites dans le Guide d'élaboration, qui énumère les stratégies devant être mises en place par chaque fédération afin de promouvoir et d'encadrer le développement de ses athlètes.

Lors du processus de soumission des demandes, les fédérations doivent remplir les différents formulaires mis à disposition et fournir la documentation afférente aux critères d'admissibilité. Elles doivent aussi fournir la documentation faisant état de l'allocation et de l'utilisation estimée des ressources financières reçues pendant la période d'admissibilité.

Afin de se conformer aux exigences relatives à l'utilisation des fonds publics, l'organisation bénéficiaire d'une subvention dans le cadre du PSDE s'engage à respecter les critères d'admissibilité et à soumettre chaque année, dans les délais prévus, toutes les informations et les documents demandés par le Ministère à des fins d'analyse. Tout organisme admissible qui ne respecte pas les normes administratives en cours d'année financière recevra un avis de défaut par écrit l'intimant de se conformer aux règles en vigueur dans les 90 jours.³

1.6.3 Rôle et responsabilités des entraîneuses et entraîneurs

Le PSDE contribue au salaire des entraîneuses employées et entraîneurs employés par les fédérations ou les structures affiliées. Les entraîneuses et entraîneurs doivent fournir la documentation relative à l'obtention de leur diplôme et qui témoigne de leur niveau d'études, puisque le paiement est basé sur cet élément. De plus, des démarches ont été amorcées pour que les montants de ce volet ne soient plus versés à la fédération sportive, mais qu'ils soient plutôt gérés directement entre les entraîneuses et entraîneurs désignés et l'équipe de la DSLAPPA responsable du Programme.

1.7 Extrants

Selon les volets du Programme, les principaux extrants sont :

- le nombre d'athlètes identifiés Relève, Élite et Excellence soutenus annuellement dans leur développement;
- les performances et le nombre de médailles obtenues par les athlètes québécoises et québécois lors des Grands Jeux, des Jeux du Canada ou des événements nationaux;
- le nombre de projets synergiques financés;
- le nombre de dyades de mentorat d'entraîneuses;
- le nombre d'officiels soutenus;
- le nombre d'entraîneurs soutenus.

³ Dispositions générales dans le bilan évaluatif du PSDE 2017-2022.

1.8 Effets attendus

Quantitativement, le PSDE ne comporte pas de cibles à atteindre en ce qui a trait à l'amélioration de la performance des athlètes québécoises et québécois lors des différentes compétitions sportives. Il est donc assez difficile de comparer l'amélioration souhaitée à l'amélioration obtenue au terme du cycle de vie du Programme.

Toutefois, la direction responsable du Programme anticipe des effets à court, moyen et long terme. Ainsi, en concordance avec les objectifs du PSDE, les effets attendus à **court terme** sont les suivants :

- L'amélioration des performances sportives individuelles et collectives des athlètes du Québec de haut niveau;
- La promotion de l'excellence et de la culture sportive québécoise par la mise en valeur des performances exceptionnelles de ces athlètes;
- Le renforcement du réseau sportif québécois par l'incitation à la collaboration entre les différents acteurs du milieu sportif;
- Le rapprochement de la science et du terrain au bénéfice des acteurs du système sportif et des athlètes, notamment par la mise en œuvre de projets novateurs.

Les effets anticipés à **moyen et long terme** sont les suivants :

- Le développement d'un vivier de talents par l'offre de ressources et de possibilités de formation et par un suivi adapté;
- L'accroissement du rayonnement sportif québécois par le soutien aux athlètes de haut niveau et la promotion de leur réussite;
- Le développement de l'expertise sportive par l'investissement dans la formation des entraîneuses et entraîneurs, des spécialistes et d'autres professionnels du domaine;
- L'augmentation de la participation sportive au sein de la population québécoise par la création d'un héritage sportif et la valorisation du sport;
- L'amélioration de la rétention et la professionnalisation des différents acteurs du système sportif, notamment les entraîneuses et entraîneurs ainsi que les officiels;
- L'augmentation du nombre d'entraîneuses formées et soutenues au PSDE;
- La rétention des entraîneuses à travers les années;
- L'augmentation du nombre d'officiels qui bénéficient du soutien pour le développement professionnel;
- L'augmentation du nombre d'entraîneuses et entraîneurs détenant un baccalauréat dans le domaine du sport ou de l'entraînement;
- L'augmentation du nombre d'entraîneuses et entraîneurs avec un statut à temps plein.

1.9 Modèle logique du PSDE

<p>RAISON D'ÊTRE</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fragmentation des initiatives : recadrement de l'utilisation des fonds selon une recommandation du SCT suivant le cycle 2017-2020. Manque de ressources financières. Volonté de faire collaborer les différents acteurs. Volonté gouvernementale de soutenir l'excellence sportive québécoise. 		
<p>OBJECTIFS ET CIBLES</p>	<p>Objectifs du Ministère</p> <ul style="list-style-type: none"> Optimiser la préparation des athlètes québécoises et québécois. Contribuer à l'engagement et au développement professionnel des entraîneuses et entraîneurs et des officiels qui interviennent auprès des athlètes québécoises et québécois. 		
<p>NATURE DE L'INTERVENTION</p>	<p>Accorder un soutien financier aux athlètes québécoises et québécois par le biais des fédérations sportives :</p> <ul style="list-style-type: none"> Subvention pour le soutien à la réalisation de projets. Subvention pour le soutien à l'engagement des entraîneuses et entraîneurs. 		
<p>INTRANTS</p>	<p>Ressources financières Budget total alloué au Programme de plus de 68 M\$ (depuis sa création en 1989).</p> <p>Ressources humaines affectées par le Ministère Équipe de professionnels désignée par la DSLAPPA.</p>		
<p>ACTIVITÉS DE MISE EN ŒUVRE</p>	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="537 917 992 1478"> <p>Rôles et responsabilités du Ministère</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaboration et mise à jour du PSDE. Établissement et publication des critères d'admissibilité. Mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation. Communication et diffusion d'informations. Allocation du budget et des ressources nécessaires. <p>Rôles et responsabilités des entraîneurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Encadrement et suivi régulier de la progression des athlètes. Mentorat des entraîneuses. Conformément à leur MDA, collaboration avec leur fédération sportive pour aligner les objectifs et les stratégies d'entraînement annuelles. </td> <td data-bbox="1000 917 1443 1478"> <p>Rôles et responsabilités des fédérations sportives</p> <ul style="list-style-type: none"> Rédaction du MDA. Suivi des performances des athlètes. Mise en œuvre de projets d'amélioration des performances (projets synergiques). <p>Modalités de reddition de comptes prévues</p> <ul style="list-style-type: none"> Collecte et analyse des données financières avec le système Radar. Analyse des rapports de suivi d'activités des organismes. Comité de suivi des indicateurs d'extrants et d'effets du Programme. Production d'un rapport annuel de suivi du Programme. </td> </tr> </table>	<p>Rôles et responsabilités du Ministère</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaboration et mise à jour du PSDE. Établissement et publication des critères d'admissibilité. Mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation. Communication et diffusion d'informations. Allocation du budget et des ressources nécessaires. <p>Rôles et responsabilités des entraîneurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Encadrement et suivi régulier de la progression des athlètes. Mentorat des entraîneuses. Conformément à leur MDA, collaboration avec leur fédération sportive pour aligner les objectifs et les stratégies d'entraînement annuelles. 	<p>Rôles et responsabilités des fédérations sportives</p> <ul style="list-style-type: none"> Rédaction du MDA. Suivi des performances des athlètes. Mise en œuvre de projets d'amélioration des performances (projets synergiques). <p>Modalités de reddition de comptes prévues</p> <ul style="list-style-type: none"> Collecte et analyse des données financières avec le système Radar. Analyse des rapports de suivi d'activités des organismes. Comité de suivi des indicateurs d'extrants et d'effets du Programme. Production d'un rapport annuel de suivi du Programme.
<p>Rôles et responsabilités du Ministère</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaboration et mise à jour du PSDE. Établissement et publication des critères d'admissibilité. Mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation. Communication et diffusion d'informations. Allocation du budget et des ressources nécessaires. <p>Rôles et responsabilités des entraîneurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Encadrement et suivi régulier de la progression des athlètes. Mentorat des entraîneuses. Conformément à leur MDA, collaboration avec leur fédération sportive pour aligner les objectifs et les stratégies d'entraînement annuelles. 	<p>Rôles et responsabilités des fédérations sportives</p> <ul style="list-style-type: none"> Rédaction du MDA. Suivi des performances des athlètes. Mise en œuvre de projets d'amélioration des performances (projets synergiques). <p>Modalités de reddition de comptes prévues</p> <ul style="list-style-type: none"> Collecte et analyse des données financières avec le système Radar. Analyse des rapports de suivi d'activités des organismes. Comité de suivi des indicateurs d'extrants et d'effets du Programme. Production d'un rapport annuel de suivi du Programme. 		
<p>EXTRANTS</p>	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="537 1488 992 1652"> <p>Ministère Soutien financier aux fédérations sportives.</p> </td> <td data-bbox="1000 1488 1443 1652"> <p>Fédérations sportives</p> <ul style="list-style-type: none"> Extrants en lien avec les activités réalisées (athlètes, entraîneuses et entraîneurs, officiels et projets synergiques). </td> </tr> </table>	<p>Ministère Soutien financier aux fédérations sportives.</p>	<p>Fédérations sportives</p> <ul style="list-style-type: none"> Extrants en lien avec les activités réalisées (athlètes, entraîneuses et entraîneurs, officiels et projets synergiques).
<p>Ministère Soutien financier aux fédérations sportives.</p>	<p>Fédérations sportives</p> <ul style="list-style-type: none"> Extrants en lien avec les activités réalisées (athlètes, entraîneuses et entraîneurs, officiels et projets synergiques). 		
<p>EFFETS ATTENDUS</p>	<p>Court terme Amélioration des performances – Promotion de l'excellence – Renforcement du réseau sportif.</p> <p>Moyen et long terme Développement d'un bassin de talents – Développement de l'expertise sportive – Création d'un héritage sportif suscitant une augmentation de la pratique sportive par la population québécoise.</p>		

2 Stratégie d'évaluation

2.1 Questions d'évaluation

Les questions d'évaluation sont formulées en fonction des dimensions que l'évaluation vise à étudier. La pertinence de l'intervention, la pertinence de la nature de l'intervention, l'efficacité opérationnelle et l'efficacité de l'intervention seront examinées de manière approfondie pour aider à statuer sur la performance globale du PSDE. Le tableau 5 présente les dimensions évaluées et les questions d'évaluation.

Tableau 5 : Aspects évalués et questions d'évaluation

Aspects à évaluer	Questions d'évaluation
Pertinence de l'intervention	Les analyses réalisées sur les besoins et le contexte justifient-elles que le gouvernement intervienne ou continue d'intervenir?
	Le Programme est-il cohérent avec la mission, les mandats et les responsabilités de l'organisation et avec les orientations gouvernementales?
	Existe-t-il des chevauchements avec d'autres programmes qui visent des besoins comparables?
Pertinence de la nature de l'intervention	La nature de l'intervention est-elle la plus appropriée pour atteindre les objectifs de l'intervention?
Cohérence interne	Les composantes du Programme et ses résultats s'articulent-ils logiquement?
Mise en œuvre	Quels sont les facteurs qui facilitent ou entravent la mise en œuvre du Programme?
Efficacité de l'intervention	Les effets visés par l'intervention sont-ils obtenus?

2.2 Méthodologie

Les méthodes de collecte de données retenues pour cette évaluation sont détaillées dans la présente section.

2.2.1 Analyse des données administratives et analyse documentaire

L'analyse des données administratives s'est faite à partir de données secondaires provenant des informations fournies par la direction responsable. Elles contiennent les informations contenues dans les normes du Programme, les différentes notes et documents relatifs à celui-ci ainsi que les données agrégées sur l'ensemble des activités et des services administrés dans le cadre du Programme. Les documents considérés pour l'analyse vont de 2017 à 2022⁴, soit depuis la restructuration du Programme. Bien que le PSDE n'ait jamais fait l'objet d'une évaluation proprement dite, la DSLAPPA dispose d'un bilan qui couvre la période de 2017 à 2022.

⁴ Il est prévu, selon la DSLAPPA, que les données mises à jour pour le cycle 2022-2025 soient collectées à la fin du cycle au moyen d'un questionnaire destiné aux fédérations.

2.2.2 Enquête par sondage

Un sondage en ligne a été transmis aux fédérations soutenues par le PSDE (n = 53). L'objectif du sondage était d'obtenir leurs perceptions sur la pertinence, la mise en œuvre et des effets difficilement mesurables du Programme. Le sondage a été rempli par 30 répondants, ce qui représente un taux de réponse de 56,6 %.

2.2.3 Entrevues de groupe

Quatre entrevues de groupe d'une durée de 90 minutes chacune, tenues en mode numérique sur la plateforme Microsoft Teams, ont eu lieu entre le 20 juin et le 11 juillet 2024 avec des représentants de fédérations sportives (n = 25). Les rencontres de ces groupes ont été enregistrées et les propos tenus ont été transcrits sous forme de verbatim; ces derniers seront détruits au terme de l'évaluation. Une analyse de contenu a ensuite été réalisée pour bonifier l'analyse de l'efficacité de l'intervention en tenant compte de la perspective des fédérations à l'égard de la mise en œuvre du Programme et de leurs propres réalisations.

2.3 Comité d'évaluation

En conformité avec la Politique ministérielle de suivi et d'évaluation de programme, un comité composé des parties prenantes de l'évaluation a été constitué. Ce comité avait pour rôle de donner son avis aux principales étapes de la démarche, notamment en ce qui concerne le cadre d'évaluation, les outils de collecte de données et le rapport d'évaluation.

2.4 Limites de l'évaluation

La principale limite au processus d'évaluation du PSDE fut celle de l'accès à des données de qualité. Le processus de reddition de comptes du Programme vise principalement la conformité des fédérations aux critères de financement. Ces dernières doivent décrire les activités qu'elles mettent en œuvre, énumérer les montants dépensés et justifier la pertinence des activités de façon qualitative, par exemple avec des rapports de la mentorée et de la personne identifiée comme mentor pour le volet de mentorat féminin. Ce processus est standardisé depuis le début du cycle actuel, avec des gabarits fournis aux fédérations selon les volets. Avant, cette reddition prenait la forme de fichiers transmis à la direction responsable contenant les informations demandées, souvent qualitatives, puis tous uniques aux fédérations qui les ont produits. Le suivi de la direction responsable s'effectuait annuellement de façon individualisée pour chaque fédération. Cette situation crée une lourdeur administrative importante pour les fédérations et la direction responsable, en plus de fournir des données de faible qualité, peu comparables entre elles. La reddition de comptes antérieure et l'absence de cibles du Programme affectent la capacité de fournir un portrait détaillé des effets de celui-ci et limitent les possibilités d'analyses dans la présente évaluation.

L'utilisation principale de données qualitatives pour évaluer le Programme, avec des possibilités limitées de triangulation avec d'autres sources, est aussi à considérer. Les points de vue qui ont été sollicités dans le sondage et les entrevues de groupe sont ceux de fédérations qui reçoivent du financement de la part du Ministère. Par conséquent, certaines réponses fournies pouvaient faire l'objet de biais à l'égard de la mesure et/ou d'une certaine réserve par souci d'éviter de nuire au financement reçu.

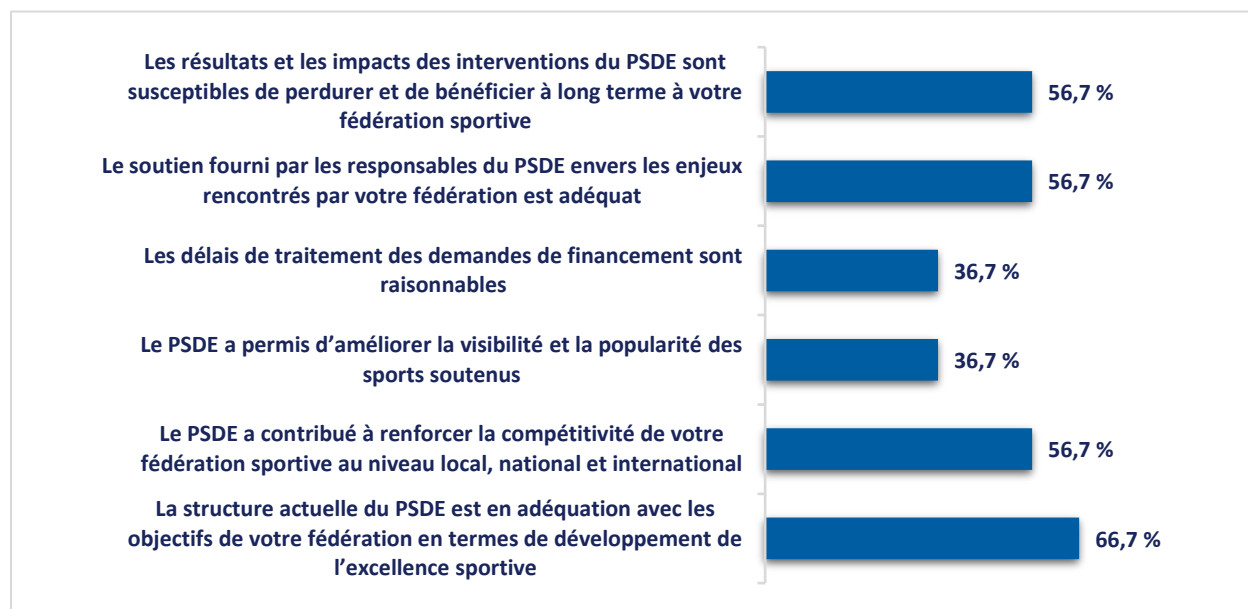
Finalement, le moment durant lequel le processus d'évaluation a eu lieu constitue aussi une limite à celui-ci. En parallèle au mandat d'évaluation, la DSLAPPA est en processus de révision de certains de ses programmes, dont le PSDE. Cette simultanéité des deux mandats a pu limiter sa capacité à fournir des données tout en maintenant la qualité des suivis avec ses partenaires.

3 Présentation des résultats

Cette section concerne les principaux résultats issus du processus d'évaluation du PSDE. Pour mieux cibler les constats, l'analyse sera divisée selon les différents volets du Programme, soit la préparation des équipes, les projets synergiques et les volets qui concernent les entraîneurs ainsi que les officiels. Les aspects concernés par les questions d'évaluation, soit la pertinence, la mise en œuvre et l'efficacité de l'intervention seront repris dans la section Discussion.

Avant la question des volets, les fédérations ont eu l'occasion de donner leur perception du Programme selon différentes affirmations qui concernent sa pertinence, sa mise en œuvre et ses effets. De façon globale, les fédérations ont démontré un degré d'accord relativement faible par rapport aux affirmations proposées, particulièrement en ce qui a trait à la procédure administrative et au rayonnement de leur sport. Il faut cependant noter le niveau d'accord plus élevé concernant l'adéquation des volets d'intervention du PSDE et des objectifs des fédérations, ce qui démontre que le PSDE est pertinent selon les besoins à couvrir en excellence sportive.

Figure 1 : Niveau d'accord des fédérations sportives concernant certaines affirmations sur l'impact du PSDE



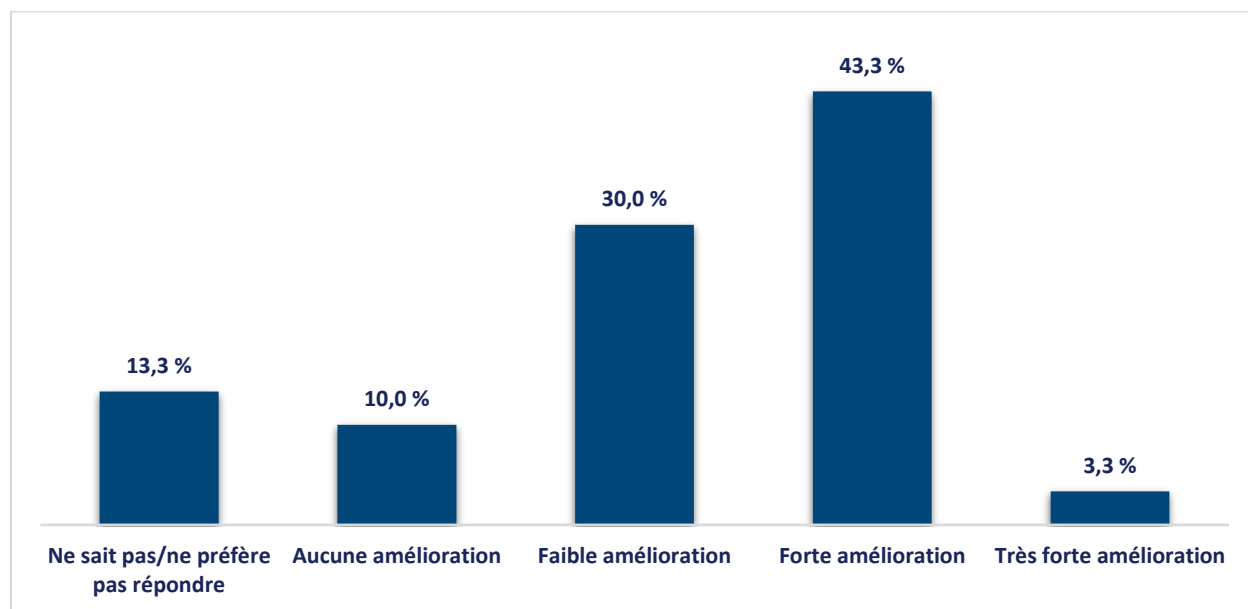
Source : Questionnaire transmis aux fédérations sportives.

3.1 Projets de préparation des équipes

Le premier volet concerné par le mandat d'évaluation est celui de la préparation des équipes. Ce volet, qui comprend les projets en accord avec les différents modèles de développement de l'athlète, comme la préparation en vue des Jeux du Canada, est celui qui impacte le plus les activités quotidiennes des fédérations. Parmi tous les volets du Programme, il est celui qui semble fournir le plus grand niveau de satisfaction aux fédérations, avec un taux plutôt élevé et très élevé de 63,3 %. Ce taux s'explique

notamment par le fait que ce volet est le plus englobant parmi ceux présentement constitués. Les dépenses admissibles actuelles, soit les frais de transport, d'hébergement et de repas, les frais pour la location ou l'achat de matériel d'entraînement, les frais pour la location de plateaux sportifs et les frais d'inscription pour les athlètes, sont une majeure partie de l'utilisation du PSDE par les fédérations. Le financement de ces aspects est crucial, selon ces dernières, car ils sont les frais les plus communs et aident grandement les équipes d'athlètes dans leurs activités annuelles. D'autre part, 46,6 % des fédérations ont répondu percevoir une forte ou très forte amélioration de la préparation de leurs équipes grâce au financement du PSDE, comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure 2 : Perception des fédérations sportives concernant le niveau d'amélioration de la préparation des équipes grâce au PSDE



Source : Questionnaire transmis aux fédérations sportives.

La pertinence de ce volet est soutenue par la recherche sur ce qui se fait dans d'autres provinces et pays en matière d'interventions gouvernementales. Une étude comparative menée à ce sujet concernant 32 pays, majoritairement de l'Union européenne, démontre que l'investissement gouvernemental dans le sport a des effets sur les performances sportives du pays ainsi que sur la santé globale de la population (Pauna et al., 2020). Cependant, le fait d'investir dans l'excellence sportive ne garantit pas plus de médailles aux équipes soutenues dans les compétitions d'envergure. Dans le cadre d'un projet de recherche effectué par De Bosscher et ses collègues en 2018, ceux-ci arrivent à la conclusion que le fait de prioriser exclusivement le financement du sport d'excellence n'aurait pas d'effet positif sur le nombre de médailles remportées par les équipes nationales lors de compétitions d'envergure. Les auteurs ont en effet comparé 16 pays et n'ont observé aucune corrélation positive entre leur financement de l'excellence sportive et le nombre de médailles remportées lors de Jeux olympiques. L'article avance qu'une démarche de diversification du financement semble plus efficace, ce qui semble concorder avec le portrait des performances offertes par les équipes sportives soutenues durant le cycle 2017-2022. Les performances demeurent assez stables : dans toutes les compétitions olympiques et paralympiques ainsi que dans celles

des Jeux du Canada, très peu de variations sont observées. Une baisse considérable de la proportion d'athlètes québécoises et québécois sur les équipes canadiennes lors des Jeux olympiques d'été, qui s'explique par l'augmentation du nombre d'athlètes total dans l'équipe canadienne, est également observée. Ces données sont présentées dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 6 : Performances des athlètes québécois au sein des équipes canadiennes lors des Jeux olympiques d'été de 2004 à 2021

JEUX OLYMPIQUES D'ÉTÉ	Équipe Canadienne Nbre athlètes	Nbre Total d'athlètes québécois	% Québécois sur équipe canadienne	Nbre médailles canadiennes	Nbre médailles québécoises	% Québécois des médailles canadiennes	Poids démographique du Québec
2004 – Athènes	263	64	24,30 %	12	4	33,00 %	23,60 %
2008 – Beijing	332	70	21,10 %	20	5	25,00 %	23,30 %
2012 – Londres	277	63	22,70 %	18	5	27,80 %	23,20 %
2016 – Rio de Janeiro	314	56	17,80 %	22	7	31,80 %	23,00 %
2020 +1 – Tokyo	371	58	15,60 %	24	7	29,20 %	22,60 %

Source : Bilan 2017-2022 du PSDE.

Tableau 7 : Performance des athlètes québécois au sein des équipes canadiennes lors des Jeux olympiques d'hiver de 2006 à 2022

JEUX OLYMPIQUES D'HIVER	Équipe Canadienne Nbre athlètes	Nbre Total d'athlètes québécois	% Québécois sur équipe canadienne	Nbre médailles canadiennes	Nbre médailles québécoises	% Québécois des médailles canadiennes	Poids démographique du Québec
2006 – Turin	197	49	24,90 %	24	9	37,50 %	23,40 %
2010 – Vancouver	206	50	24,30 %	26	13	50,00 %	23,20 %
2014 – Sotchi	221	48	21,70 %	25	12	48,00 %	23,20 %
2018 – PyeongChang	225	52	23,10 %	29	16	55,20 %	22,90 %
2022 – Pékin	215	57	26,50 %	26	13	50,00 %	22,50 %

Source : Bilan 2017-2022 du PSDE.

Tableau 8 : Performance des athlètes québécois au sein des équipes canadiennes lors des Jeux paralympiques d’été de 2004 à 2021

JEUX PARALYMPIQUES D'ÉTÉ	Équipe Canadienne Nbre athlètes	Nbre Total d'athlètes québécois	% Québécois sur équipe canadienne	Nbre médailles canadiennes	Nbre médailles québécoises	% Québécois des médailles canadiennes	Poids démographique du Québec
2004 – Athènes	143	28	19,6 %	72	28	38,9 %	23,6 %
2008 – Pékin	143	30	21,0 %	50	26	52,0 %	23,3 %
2012 – Londres	145	37	25,5 %	31	12	38,7 %	23,2 %
2016 – Rio de Janeiro	162	35	21,6 %	29	12	41,4 %	23,0 %
2020 +1 – Tokyo	128	29	22,7 %	21	11	52,4 %	22,6 %

Source : Bilan 2017-2022 du PSDE.

Tableau 9 : Performance des athlètes québécois au sein des équipes canadiennes lors des Jeux paralympiques d’hiver de 2006 à 2022

JEUX PARALYMPIQUES D'HIVER	Équipe Canadienne Nbre athlètes	Nbre Total d'athlètes québécois	% Québécois sur équipe canadienne	Nbre médailles canadiennes	Nbre médailles québécoises	% Québécois des médailles canadiennes	Poids démographique du Québec
2006 – Turin	35	6	17,1 %	13	1	7,7 %	23,4 %
2010 – Vancouver	55	4	7,3 %	19	0	0 %	23,2 %
2014 – Sotchi	54	5	9,3 %	16	1	6,3 %	23,2 %
2018 – PyeongChang	55	7	12,7 %	28	2	7,1 %	22,9 %
2022 – Pékin	49	8	16,3 %	25	2	8,0 %	22,5 %

Source : Bilan 2017-2022 du PSDE.

Tableau 10 : Performance de l'Équipe du Québec lors des Jeux du Canada d'été de 2001 à 2022

Année	Ville	OR	AR	BR	TOTAL	% médailles	Rang PT	Amélior. rang
2001	London, ON	24	33	33	90	- 29 %	3	- 1 rang
2005	Régina, SK	50	42	43	135	+ 50 %	2	+ 1 rang
2009	Île-du-Prince-Édouard	42	53	50	145	+ 7 %	2	Égal
2013	Sherbrooke, QC	53	58	61	172	+ 19 %	2	Égal
2017	Winnipeg, MB	46	40	53	139	- 19 %	2	Égal
2021 +1	Région de Niagara, ON							

Source : Bilan 2017-2022 du PSDE.

Tableau 11 : Performance de l'Équipe du Québec lors des Jeux du Canada d'hiver de 2003 à 2019

Année	Ville	OR	AR	BR	TOTAL	% Médailles	Rang PT	Amélior. Rang
2003	Bathurst/Campbellton, NB	60	38	32	130	+ 19 %	1	+ 1 rang
2007	Whitehorse, YK	52	36	34	122	- 6 %	1	Égal
2011	Halifax, NE	51	43	43	137	+ 12 %	1	Égal
2015	Prince George, CB	62	39	40	141	+ 3 %	1	Égal
2019	Red Deer, AB	65	41	40	146	+ 4 %	1	Égal

Source : Bilan 2017-2022 du PSDE.

Concernant les résultats aux compétitions sportives, l'article de De Bosscher (2018) arrive plutôt à la conclusion que la diversification du financement semble plus efficace. Financer la pratique tout au long du développement de l'athlète d'élite plutôt que seulement la pointe de la pyramide, avec une structure solide et des objectifs communs entre le gouvernement et tous les acteurs, aurait un plus grand impact, comme c'est le cas dans les pays scandinaves (Andersen et al., 2022). En ce sens, l'ajout du principe de « vase communicant », c'est-à-dire la possibilité de distribuer le financement entre les disciplines à l'intérieur d'une même fédération, est une initiative saluée par celles-ci. Selon plusieurs d'entre elles, cela a offert une flexibilité nécessaire à la bonne gestion de leurs activités qui leur permet d'en faire plus avec leur enveloppe. Voici un exemple de commentaire à ce sujet de la part d'une fédération :

« Il y a eu un changement dans la dernière mouture du programme l'année passée ou l'année d'avant. Maintenant, on a le droit d'utiliser les montants d'argent sur plusieurs de nos disciplines. On peut changer notre argent global d'une discipline à l'autre et ça, c'est un super point d'amélioration. »

En ce moment, le financement de la préparation des équipes est réparti selon les trois déterminants présentés dans la section 1 du rapport :

- l'envergure, ou le nombre d'athlètes des niveaux Élite, Relève et Espoir (32 % du montant);
- les débouchés, ou la présence de la discipline au programme officiel des prochains Jeux olympiques et paralympiques, des Olympiques spéciaux (internationaux) ou des Sourdlympiques ainsi qu'au programme officiel des prochains Jeux du Canada (30 % du montant);
- la performance des athlètes aux compétitions d'envergure nationale et leur présence au sein des équipes nationales (38 % du montant).

Théoriquement, cette manière de financer les fédérations selon leur effectif actuel et leurs performances rejoint l'objectif général du Programme : favoriser le développement du talent sportif ainsi que les performances des athlètes québécoises et québécois sur les scènes sportives canadienne et internationale. Cependant, l'aspect « favoriser le développement » nécessiterait de financer en amont des résultats plutôt qu'en fonction de ceux-ci. La situation actuelle ne permet pas aux fédérations plus modestes ou qui sont en émergence d'obtenir un financement qui soutient une potentielle croissance du nombre d'athlètes et des activités des équipes. Il se crée plutôt un « plafond » qui devient difficile à

traverser pour ces fédérations et les maintient au bas de la pyramide du Programme. Le nombre d'athlètes soutenus par le PSDE entre 2017 et 2022 en témoigne par sa diminution de 12,6 % entre 2017 et 2021.

Tableau 12 : Répartition du nombre d'athlètes soutenus par type d'identification et par année

Année	Relève	Élite	Excellence	Total	Variation
2017	1405	1225	469	3099	–
2018	1242	1359	492	3093	-0,2 %
2019	1187	1311	483	2981	-3,6 %
2020	1032	1227	472	2731	-8,4 %
2021	1063	1192	455	2710	-0,8 %

Source : Bilan 2017-2022 du PSDE.

Une partie du nombre décroissant d'athlètes de haut niveau recensés est imputable au processus d'identification des athlètes. Plusieurs fédérations ont soulevé des enjeux sur les modalités qui permettent aux fédérations d'inclure certains athlètes dans leur soutien. Dans la partie « envelopure » de l'enveloppe, l'importance est accordée, dans l'ordre, aux athlètes des niveaux :

1. Élite (40 %)
2. Relève (40 %)
3. Espoir (20 %)

Cette configuration est faite ainsi pour que la priorité du soutien soit accordée aux athlètes des niveaux supérieurs. Une partie de l'explication réside dans le fait que le moment où les athlètes basculent du niveau Espoir au niveau Relève est un premier point critique dans leur développement, parfois par manque de soutien financier, mais aussi par manque de désir de répondre aux critères d'engagement requis établis par la fédération, conformément à leur MDA. Cependant, selon le libellé des critères d'identification⁵, les fédérations peuvent ne pas obtenir du soutien pour toutes les catégories, selon la présence ou non de leur sport aux Jeux du Canada et aux Olympiques, ce qui laisserait une part importante des athlètes d'une fédération sans soutien. Cela limite les ressources des fédérations pour leurs équipes et ne permet pas d'augmenter la taille de celles-ci pour marquer plus de points dans les critères donnant accès aux parts plus importantes de financement. Cette situation a été redressée dans le cycle 2022-2025, où les fédérations sans contingents de niveau Relève ont pu obtenir un financement à parts égales avec leur nombre d'athlètes de niveau Élite.

⁵ [Programme de soutien au développement de l'excellence \(PSDE\) : guide des normes 2022-2025.](#)

Ce commentaire d'une fédération illustre l'anachronisme des critères d'identification et le manque d'adéquation avec l'objectif de développement du Programme :

« Une autre mention qui est très dommageable pour nous depuis notre reconnaissance sportive est que le système de modalités entourant l'accès aux niveaux d'identification pour les athlètes [...] nous limite beaucoup dans le rayonnement de notre sport et le [soutien] à nos athlètes. Plus de trois ans après notre reconnaissance sportive, nous n'avons toujours pas accès au niveau Relève et nous en sommes seulement à notre deuxième année avec le minimum, soit huit athlètes [de niveau] Élite. Tout ça parce que notre sport n'est pas présenté aux Jeux du Canada. Les contingents des Jeux du Canada définissent les quotas d'athlètes [de niveau] Élite et de ceux-ci découlent le nombre d'athlètes [de niveau] Relève. Pourquoi notre sport est-il présenté en 2020 et en 2024 aux J.O. et ensuite accepté au programme officiel à partir de 2028 et pendant ce temps nous ne pouvons pas identifier d'athlètes au niveau Relève, car nous ne sommes pas aux Jeux du Canada? Nous avons des athlètes du Québec sur les différents podiums nationaux dans les catégories de 14 à 19 ans depuis trois ans pour lesquels nous ne pouvons rien faire et ils ne sont pas [admissibles] à être candidats [de niveau] Relève pour des bourses et autres. »

3.2 Projets synergiques

Les projets synergiques visent à financer les types de projets suivants :

- Les projets novateurs qui stimulent le regroupement, la concertation et la collaboration d'un grand nombre de partenaires afin de favoriser l'amélioration des processus d'identification, de développement et de maintien du talent sportif québécois;
- Les projets qui démontrent une pertinence scientifique ainsi qu'un haut degré d'innovation dans divers domaines des sciences du sport, tels que l'analyse de la performance, la biomécanique, la nutrition, la physiologie de l'exercice et la psychologie sportive.

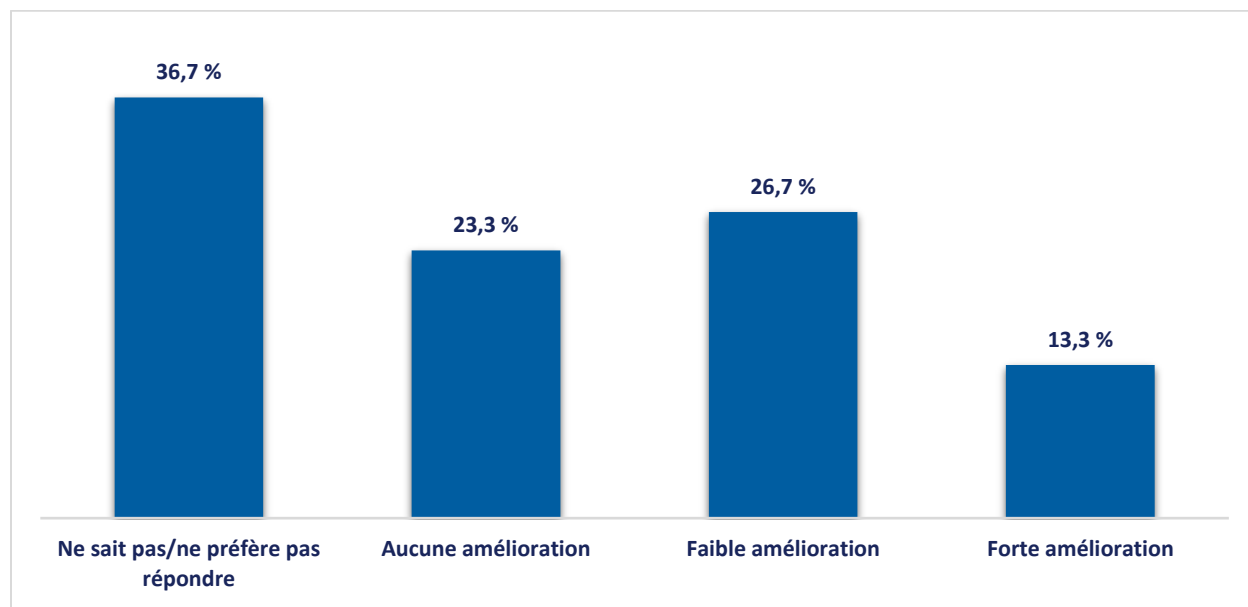
En ce qui concerne la pertinence de financer les projets de recherche scientifique dans les différentes disciplines sportives pour atteindre de meilleures performances en sport d'excellence, la littérature soutient son influence positive. Il est possible de citer en exemple la Norvège, qui a fait de la recherche scientifique sur le développement des différentes disciplines sportives un pilier de son système de développement des athlètes (Aspen Institute, 2023), et qui a connu des améliorations considérables dans ses performances dans les compétitions internationales, obtenant de trois à quatre fois plus de médailles par Jeux olympiques dans les années récentes que lors des débuts de leurs réformes dans le milieu sportif dans les années 1980 (Andersen et Ronglan, 2012).

Selon les données du bilan 2017-2022 du PSDE, 43 demandes de projets ont été déposées. De ce total, 32 étaient approuvés et 7 en cours de suivi au moment de la rédaction du bilan. Pour les données provisoires de 2022-2023, un total de 51 fédérations étaient admissibles à un soutien pour le projet synergique. De ce total, 19 ont fourni un bilan pour une reddition complète de leur somme octroyée, 4 ont soumis un bilan partiel (laissant un résiduel de la somme octroyée à percevoir), une fédération a un bilan en analyse et 27 ont un bilan en attente de dépôt pour reddition de comptes. Les dossiers en attente de traitement

peuvent s'expliquer par l'horizon temporel de certains projets qui s'inscrivent sur plus d'une année à l'intérieur du cycle ou par les enjeux liés à la pandémie (perte de ressources humaines qualifiées, attrition des athlètes admissibles, etc.) qui rend impossible pour certaines fédérations de réaliser leur projet synergique.

Le type de projets varie. Par exemple, une fédération a collaboré avec des partenaires pour établir ses propres tests de sélection et d'entraînement de ses athlètes. Une autre a effectué une recherche concernant la nutrition de ses athlètes. Dans la forme sous laquelle le Programme soutient la recherche présentement, 46,7 % des fédérations sportives ayant participé au sondage considèrent que les projets synergiques répondent de façon plutôt ou très élevée à leurs besoins. Les fédérations ont aussi été questionnées sur leur perception de l'amélioration des compétences et des performances de leurs athlètes grâce aux projets synergiques soutenus par le PSDE. La moitié des répondants considèrent que l'amélioration perçue est faible ou nulle, comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure 3 : Perception des fédérations concernant le niveau d'amélioration des compétences et des performances de leurs athlètes grâce aux projets synergiques soutenus par le PSDE



Source : Questionnaire transmis aux fédérations sportives.

Une synthèse des constats émis par les fédérations lors du sondage ou des entrevues de groupe permet de conclure que le volet consacré aux projets synergiques est considéré comme pertinent, mais qu'il offre très peu de bénéfices concrets par rapport aux ressources déployées. Compte tenu de la maturité des fédérations et de leurs dispositions à déployer des projets d'une telle nature, il appert que certaines d'entre elles bénéficient de montants qui dépassent leur capacité à mettre en œuvre des projets synergiques. Pour ces fédérations, un accompagnement scientifique ou médico-sportif serait plus approprié qu'un projet de recherche. Certaines fédérations vont même jusqu'à dire que les montants fournis sont trop importants compte tenu du manque à gagner observé dans d'autres volets :

« La proportion du montant de projet synergique est quand même grande versus les autres montants, c'est quand même... Ça pourrait être moins élevé. Tu sais, on a un projet qui nous coûte 2 000 \$, par exemple, mais on a quand même un bon montant, donc il faut que je me trouve un autre projet synergique [pour ne pas perdre l'argent]. Je pense que le montant est trop gros finalement. Il pourrait, il serait [certainement] plus utile dans les autres volets. »

Les enjeux concernant ce volet se situent présentement au niveau de sa mise en œuvre. Le fonctionnement des projets synergiques, tel que mis en œuvre actuellement, est un financement fourni aux fédérations par le Ministère dans l'enveloppe globale du PSDE. Cet argent qui transite par les fédérations sert par la suite à payer les ressources humaines et matérielles externes nécessaires au projet. Présentement, les projets admissibles doivent être élaborés avec trois collaborateurs au minimum, incluant la fédération, ce qui fait des fédérations des intermédiaires entre le gouvernement et l'instance chargée de mener la recherche à terme, par exemple l'INS ou une université. Cette façon de procéder favorise la collaboration dans le milieu et place la recherche comme une priorité pour le gouvernement, mais nécessite un niveau important d'implication par la fédération participante, particulièrement pour ce qui est des plus petites fédérations, dont les moyens s'avèrent plus modestes. Seuls les honoraires des experts ou des chercheurs externes qui travaillent sur le projet font partie des dépenses admissibles. Donc, en plus d'utiliser les ressources humaines des fédérations, qui sont déjà sollicitées de façon importante, il est impossible d'en mobiliser davantage avec l'enveloppe. Une fédération mentionne :

« Mon commentaire, moi, il se situait sur le projet synergique, puis les dépenses admissibles au projet synergique. Pour ce type de projets, on a le droit d'utiliser des ressources financières qui nous appartiennent pour payer des experts externes, qui sont de l'INS ou d'une université, par exemple, pour faire de la recherche. Mais on n'a pas le droit d'utiliser le même argent pour payer des experts internes, qui sont les experts dont on a besoin au sein de notre fédération pour faire avancer le projet synergique. Puis l'incohérence dans tout ça, c'est que l'argent, on ne peut pas l'utiliser ni pour gérer le projet, ni pour avoir une ressource à l'interne pour faire avancer le projet ou pour son expertise qui est l'expertise technique d'une discipline par exemple. »

Finalement, l'horizon temporel de ce type de projets se prête difficilement à un financement ponctuel de type projet, qui est renouvelable sur une courte durée. Un projet nécessitant d'être développé sur plus d'un cycle de financement court le risque de ne plus être financé à mi-parcours et de ne jamais être mené à terme. Cette situation s'est déjà produite en réalité, comme en témoigne une autre fédération :

« Maintenant, la problématique ou le défi avec le projet synergique, en tout cas dans notre cas, ce sont des projets à très long terme qui demandent beaucoup d'investissement. Tant qu'ils ne seront pas aboutis, comme là on est à peu près à mi-chemin, bien ils ne servent pas. Donc pour l'instant, nous, on a vraiment un beau projet qui est observé par d'autres. En revanche, en ce moment, on est obligé de le mettre sur la glace parce qu'on n'a pas les réponses pour savoir ce que sont les budgets pour les prochaines années. Donc on pense que ça va être reconduit, mais à quel niveau, on ne le sait pas. Donc si, finalement, on ne réussit pas à se rendre [au] terme du projet, bien ça se peut que ce soit un coup d'épée dans l'eau, qui est quand même avec des montants assez significatifs, comparativement à nos autres projets. »

3.3 Volets concernant les entraîneurs et les officiels

Cette section regroupe les volets concernant le mentorat d'entraîneures, le volet de soutien à l'engagement des entraîneurs, puis le volet des projets de développement des officiels.

Le premier volet est celui concernant les projets de mentorat d'entraîneures. Ce sont des projets qui visent le développement professionnel d'entraîneures engagées et d'entraîneures pressenties pour encadrer les équipes du Québec aux Jeux du Canada. Les entraîneures reçoivent des montants pour rembourser certains frais en lien avec la démarche de mentorat, comme les frais engagés par la personne mentorée et les honoraires de la personne mentor. Selon le bilan 2017-2022, il y a eu 29 dyades de mentorats répertoriées durant les cinq années du cycle de programme réparties sur 26 disciplines différentes.

Ce volet est peu utilisé par les fédérations, et certains enjeux de mise en œuvre soulevés expliquent ce constat. Plusieurs fédérations consultées ont en effet exprimé des difficultés à se conformer aux exigences requises pour l'utilisation des fonds. Le niveau des entraîneures qui sont admissibles au soutien nécessite un volet féminin développé pour les fédérations, car les entraîneures encadrant des athlètes de niveau Initiation sont exclues. Dans une perspective d'augmentation de l'accès au développement professionnel des entraîneures au plus grand nombre possible, les fédérations n'ayant pas de volet féminin en place, ou ayant des entraîneures à un niveau plus bas que les critères le permettent, n'ont pas accès aux fonds pour recruter plus de femmes et les professionnaliser par la suite. Une fédération mentionne :

« Parfois, il y a des sphères où le moment n'est juste pas le bon. Donc moi, je suis vraiment pour le fait de continuer à avoir cette formule-là, mais faudrait peut-être qu'il y ait un mécanisme qui nous permet, à un certain niveau, de pouvoir ne pas laisser l'argent dormir. Tu sais, je prends un exemple : mentorat féminin. Ça se peut qu'une entraîneure soit disponible, mais si finalement [elle] est encore dans le récréatif et qu'ils ne sont pas prêts encore à passer à ce niveau-là présentement, bien je pourrais avoir de l'argent qui va dormir et [dont] on ne se servira pas. »

Du côté du soutien à l'engagement d'entraîneurs, le PSDE vise à soutenir, par ce volet, les entraîneurs qui encadrent des athlètes des niveaux Relève et Élite en contribuant à leur salaire. Au total, 979 entraîneurs répartis à travers les différentes fédérations ont été soutenus lors du cycle 2017-2022 du Programme. Un chevauchement avec le programme Équipe Québec est toutefois perçu par certaines fédérations en ce qui concerne le financement. Ce dernier comporte deux volets, dont un servant à soutenir les entraîneurs de haut niveau avec des critères de financement très semblables à ceux du PSDE. Bien que, dans les faits, les deux programmes soient distincts et que ce sont deux types d'entraîneurs différents qui sont financés, cette perception explique en partie pourquoi le soutien à l'engagement est le volet répondant le moins à l'aspect qui le concerne chez les fédérations. Seulement 40 % de celles-ci considèrent que cela répond de façon plutôt élevée ou très élevée à leurs besoins. Une fédération mentionne à ce sujet :

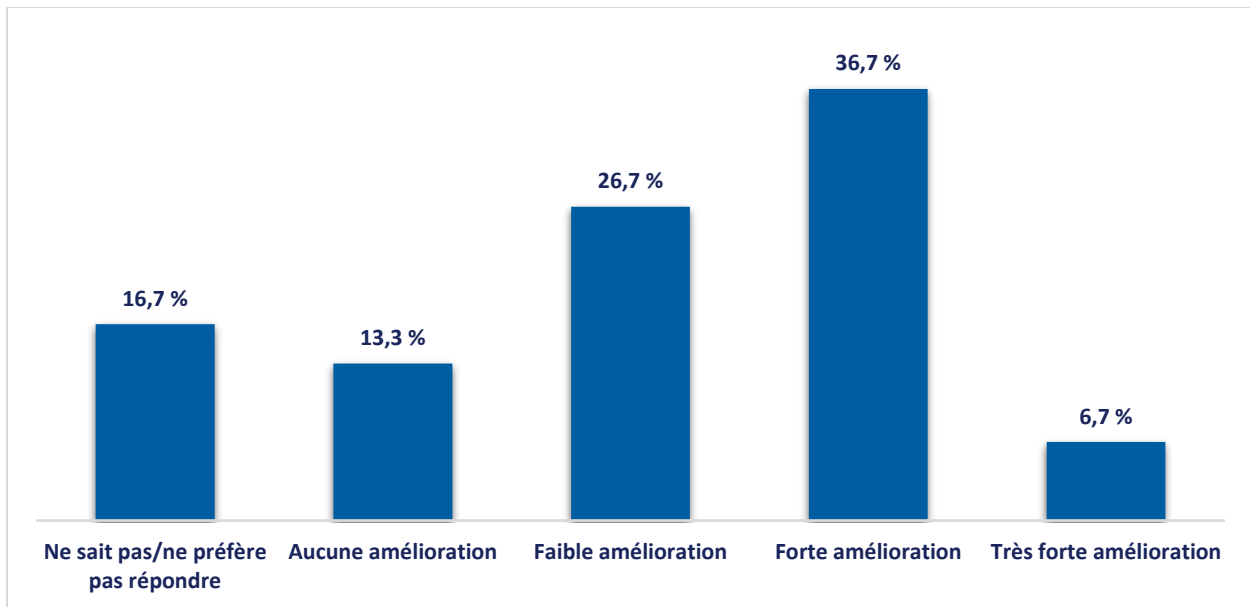
« Équipe Québec et Engagement d'entraîneurs s'adressent aux mêmes entraîneurs pour notre sport. C'est bien qu'ils puissent bénéficier de plus d'argent, tant mieux, mais est-ce que ça répond aux objectifs de ces deux programmes? Dans notre sport, non. Ce sont plutôt les entraîneurs qui ont des salaires intermédiaires, les entraîneurs d'athlètes des niveaux Relève ou Espoir, disons,

qui profiteraient davantage de cet argent afin de rester dans le métier et [de] continuer leur développement professionnel. »

Pour ce qui est des projets de développement des officiels, ils sont soutenus lorsque ces derniers ont déjà entrepris une démarche de développement professionnel. Les officiels sont également soutenus pour l'accès aux accréditations de niveau national ou international ou pour le maintien de celles-ci. Le soutien s'exprime par le remboursement de différents frais engagés par ceux-ci lors d'activités ou d'événements leur permettant de se professionnaliser. Ajouté au cycle 2022-2025 du Programme, celui-ci n'a pas fait l'objet du bilan et il n'y a donc pas de données agrégées disponibles au moment du processus d'évaluation. Lors du sondage, les fédérations ont répondu dans une proportion de 60 % que ce volet offrait un niveau de réponse plutôt ou très élevé à leurs besoins.

Concernant l'impact global de ces trois volets sur leurs effectifs, 43,3 % des fédérations ayant répondu au questionnaire considèrent que le PSDE sous sa forme actuelle a permis une forte ou très forte amélioration des compétences de leurs entraîneurs et de leurs officiels.

Figure 4 : Perception des fédérations concernant le niveau d'amélioration des compétences de leurs entraîneurs et de leurs officiels grâce au PSDE



Source : Questionnaire transmis aux fédérations sportives.

Bien que la pertinence du PSDE ait été démontrée dans le portefeuille de programmes du Ministère, plusieurs enjeux ont été soulevés concernant sa cohérence interne et son efficacité relative à l'atteinte des objectifs souhaités. Ces aspects seront abordés plus en détail dans la section suivante.

4 Discussion

À la lumière des constats du processus d'évaluation du Programme, certains aspects méritent d'être approfondis au-delà de ce rapport. Il est important de noter qu'au moment de sa production, la direction responsable du Programme est en processus de révision du PSDE. Les éléments mentionnés dans cette section visent donc à mettre en lumière des aspects importants à considérer en vue d'une future mouture.

Pertinence

Le PSDE est pertinent dans le portefeuille de programmes du gouvernement. Investir dans les différents aspects du sport organisé de haut niveau comme la préparation des équipes, le développement des entraîneurs et des officiels ainsi que dans la recherche scientifique permet d'améliorer la qualité du développement des athlètes et d'obtenir des résultats lors des compétitions. Ceci concorde également avec les besoins des fédérations. Ces dernières, lors des groupes de discussion, ont majoritairement affirmé qu'elles considèrent que le PSDE intervient sur les bons aspects. De plus, l'idée de développer le sport de haut niveau par l'intermédiaire de la Politique de l'activité physique, du sport et du loisir est en adéquation avec la volonté du gouvernement d'augmenter de 20 % la fréquence d'activité physique de la population, particulièrement celle des jeunes, d'ici 2027. Dans la raison d'être du PSDE, il est mentionné que le gouvernement investit dans le sport d'excellence pour les raisons suivantes :

- Promouvoir les athlètes, entraîneurs et officiels de haut niveau comme modèles d'engagement, de dépassement et de résilience;
- Contribuer au développement d'une véritable culture du sport au Québec;
- Exprimer notre fierté nationale en rivalisant avec les meilleurs et en rayonnant au Canada et dans le monde.

Pour qu'il soit possible de s'inscrire pleinement dans cette vision, la prochaine mouture du Programme devra prendre en compte certains aspects. Dans sa version actuelle, le PSDE cible particulièrement le sommet de la pyramide du sport de haut niveau. Naturellement, en raison des objectifs de performance aux compétitions nationales et internationales, le gouvernement doit porter une attention particulière aux acteurs sportifs (athlètes, entraîneurs et officiels) qui s'investissent aux plus hauts niveaux. Cependant, des exemples de modèles de système sportif ayant du succès, comme la Norvège, démontrent que l'attention doit être mise sur le développement des athlètes dès le départ et tout au long de leur ascension vers l'excellence, pour qu'un plus grand nombre atteigne leur plein potentiel (Aspen Institute, 2023). La Norvège priorise la pratique sportive à faible coût et dans le respect des pratiques favorisant le développement adéquat des jeunes. Après l'âge de 13 ans, les jeunes qui démontrent un potentiel prometteur sont directement intégrés dans la structure de haute performance nationale, l'*Olympiatoppen*. Cette initiation rapide au sport et la prise en charge des athlètes dans la structure nationale dès le départ du parcours de haut niveau s'inscrivent dans la vision du pays, selon laquelle le sport est une institution importante et l'aide à atteindre ses objectifs nationaux, entre autres en santé publique et en développement citoyen. On peut citer en exemple les objectifs de pratique d'activité

physique de la population dans la Politique de l'activité physique, du sport et du loisir (PAPSL). Dans le document *Fondements de la pratique sportive au Québec* (2019), il est également fait mention que :

« [l]es enfants et les adolescents ne s'investissent pas dans une démarche de haut niveau uniquement parce qu'ils ont été témoins de la performance des grands athlètes. Ce choix est davantage le fruit de leur propre talent, du soutien de leur environnement personnel, de la qualité de toutes leurs conditions d'entraînement et surtout du plaisir qu'ils retirent de leur cheminement » (p. 35).

Le Québec s'est donc doté d'objectifs semblables à ceux de la Norvège envers sa population et pourrait donc s'en inspirer.

Cohérence interne

Durant les dernières années de mise en œuvre du PSDE, deux volets ont été ajoutés, soit les projets synergiques en 2021, puis les projets de développement des officiels en 2022. Ces deux nouveaux volets portent le total à cinq pour le PSDE. Puisque ces volets sont indépendants, le financement est distribué selon les projets proposés par les fédérations, et chaque volet nécessite sa propre reddition de comptes. Le fait d'offrir un financement récurrent annuellement à l'intérieur d'un cycle et qui demande une reddition de comptes annuelle unique pour l'accès aux fonds accroît la complexité administrative, et ce, tant pour les fédérations que pour la direction responsable. Une proximité et de possibles chevauchements avec d'autres programmes quant à certains volets du PSDE ont aussi été observés, par exemple le programme Équipe Québec et le soutien à l'engagement des entraîneurs, ainsi que le PSFSQ, qui finance la mission plus générale des fédérations. En ce sens, le regroupement des volets dans une enveloppe unique avec une seule reddition de comptes par fédération permettrait d'harmoniser les processus administratifs. L'harmonisation avec le PSFSQ et le programme Équipe Québec devrait être considérée. Cela permettrait une gestion unique de plusieurs pans de la mission des fédérations et un processus de reddition de comptes simplifié.

Mise en œuvre

Durant les groupes de discussion, les fédérations sportives ont mentionné faire face à des limites dans la mise en œuvre du PSDE. La nouvelle mouture du Programme devrait établir des attentes claires envers les fédérations quant aux priorités, tout en leur laissant une marge de manœuvre pour qu'elles établissent celles-ci selon leur contexte sportif. En ce moment, les priorités sont associées aux volets : les projets synergiques ont été ajoutés pour combler un besoin en innovation par les autorités. Pour simplifier, le Programme pourrait associer dans un cycle une part de l'enveloppe destinée à certains aspects où des ressources doivent être déployées. Par exemple, un pourcentage pourrait être consacré à la recherche et l'innovation, un autre pourcentage, au volet féminin des fédérations, ainsi de suite. Cependant, une part de l'enveloppe pourrait être disponible aux fédérations pour qu'elles l'attribuent aux parts des dépenses admissibles où le besoin est prioritaire selon elles.

Les critères d’attribution du financement doivent aussi faire l’objet de réflexions, pour prendre en compte les préoccupations des fédérations qui bénéficient du soutien tout en continuant d’aller dans le sens des objectifs de l’intervention. Durant le cycle 2017-2022 du Programme, l’enveloppe du PSDE correspondait à 43,4 %⁶ du montant total accordé aux fédérations par le Ministère à travers tous ses programmes. Il faut donc que cette importante enveloppe serve le plus possible de levier pour les fédérations afin qu’elles atteignent leurs objectifs et ceux du Ministère. L’inclusion des ressources humaines dans les dépenses admissibles est l’enjeu prioritaire mentionné au fil des consultations par les fédérations. En pouvant couvrir les frais associés au personnel qui se consacre aux tâches permettant de mettre en œuvre les différents projets nécessaires au développement de l’excellence sportive et de remplir leurs exigences envers le Ministère, les fédérations seraient plus en mesure de mettre l’accent sur les objectifs spécifiques de performance dans les compétitions d’envergure, sur la recherche et l’innovation dans leurs disciplines, puis sur la professionnalisation des entraîneurs, entraîneuses et officiels. Dans le même ordre d’idées, les proportions attribuées à l’envergure, aux débouchés et aux performances devraient être revues. En ce moment, les athlètes de niveau Excellence comptent pour 40 % dans la pondération de l’envergure du financement attribué pour la préparation des équipes. Cependant, ceux-ci comptent pour environ 16 % du total d’athlètes soutenus annuellement par le PSDE. Cela veut donc dire qu’une faible part du bassin d’athlètes dans le giron du Programme occupe une plus grande place dans le calcul des proportions. Les critères d’identification étant fixes, les fédérations peuvent donc stagner dans leur financement si elles ne se font pas reconnaître le bon type d’athlètes. Une fédération nous mentionne avoir des athlètes de niveau Excellence, mais aucun de niveaux inférieurs, car son sport est représenté uniquement aux Jeux olympiques, et non aux compétitions nationales. Certains ajustements pourraient permettre aux fédérations de moins grande envergure d’accéder à une plus grande part de l’enveloppe et d’ainsi bénéficier d’un plus grand levier pour développer leur sport, par exemple accorder plus de poids aux athlètes des niveaux Espoir et Relève dans les critères.

Dans le cas précis des projets synergiques, il faudrait explorer la possibilité de repenser leur nature et leur forme. Au lieu de fournir les montants aux fédérations pour qu’elles puissent payer les frais des ressources externes, l’intervention pourrait se faire auprès de l’INS, et ce dernier pourrait accueillir directement les appels de projets des fédérations. Certains projets pourraient simplement prendre la forme d’un accompagnement de manière à soutenir les fédérations dans leurs besoins spécifiques en recherche et en science du sport. L’objectif est de réduire la charge administrative des fédérations et de leur offrir plus de possibilités de recherche, qui seraient autrement mises sur la glace par manque de capacité, particulièrement en ce qui concerne les petites fédérations ou les fédérations émergentes.

⁶ Annexe A du présent document.

Effets

Le dernier point à aborder est celui de la mesure des effets du Programme. Dans les dernières années, la place des athlètes québécois dans les équipes canadiennes et leur nombre de médailles sont demeurés relativement stables. De plus, le PSDE ne comporte pas de cibles à atteindre en matière d'amélioration de la performance des athlètes du Québec sur les scènes sportives canadienne et internationale. Il est donc difficile de porter un jugement concernant l'efficacité du Programme. La décision de ne pas fixer de cibles est en partie attribuable au nombre important de variables impossibles à contrôler pour obtenir une médaille dans une compétition sportive de haut niveau, puis au fait que le Programme s'adresse aux fédérations québécoises. Certains sports ont des fédérations nationales canadiennes, où les athlètes sortent en partie du giron des objectifs du gouvernement québécois. Cette situation peut donc être mise en lien avec l'importance pour le PSDE d'intervenir en priorité sur tous les niveaux de développement sportif qui sont de compétence provinciale, c'est-à-dire de l'initiation jusqu'au niveau Élite. Il serait aussi pertinent d'établir certaines cibles officielles concernant les objectifs souhaités du Programme, par exemple concernant un seuil de niveau de professionnalisation des entraîneurs et entraîneuses et des officiels, un nombre d'entraîneurs mentorés par année ou tout autre objectif cohérent avec le nouveau Programme.

Pouvoir mesurer les effets d'un programme passe par une collecte de données de qualité. En ce moment, les données perçues en lien avec le PSDE sont de faible qualité. Les données collectées par le passé n'ont jamais fait l'objet d'une utilisation et d'une ventilation approfondie par la direction responsable. Cela s'explique par un manque de ressources humaines et technologiques pour procéder à l'extraction, à l'interprétation et à la présentation. La reddition de comptes de la mouture actuelle du Programme sert à établir la conformité des fédérations et à leur autoriser le financement. Selon le bilan du Programme, la collecte des données a toujours visé à comparer les disciplines régies par les fédérations québécoises entre elles afin de fixer le montant de soutien financier leur étant accordé. Sans créer une compétition entre les fédérations, il est essentiel de tout de même avoir des données de qualité concernant les activités des fédérations. Les données collectées doivent être succinctes, comparables d'une année à l'autre et en lien avec les objectifs du Programme. Dans le cas du PSDE, les données collectées doivent permettre de suivre le portrait des activités des fédérations, donc de façon non exhaustive leur effectif d'athlètes, d'entraîneurs et d'entraîneuses et d'officiels, le nombre de compétitions et les résultats. En lien avec une mouture de programme unifiée abordée plus haut, cette reddition pourrait faire l'objet d'un seul questionnaire simplifié rempli annuellement par les fédérations. Pour ce qui est de la conformité financière, les fédérations doivent fournir annuellement des états financiers audités lors de la production de leur rapport annuel de gestion. Il serait pertinent de réfléchir à un mécanisme pour utiliser ces états financiers et ainsi éviter le dédoublement de traitement des justificatifs pour la direction responsable et les fédérations.

5 Conclusion

Le PSDE vise à favoriser le développement du talent sportif ainsi que les performances des athlètes du Québec sur les scènes sportives canadienne et internationale en leur offrant un soutien adéquat et en créant un environnement propice à leur réussite et à celle des entraîneures et entraîneurs et des officiels, puis à la recherche et l'innovation.

L'évaluation présentée dans ce rapport, qui portait sur la pertinence, la mise en œuvre et l'efficacité du Programme, a d'abord révélé la pertinence de son intervention selon la littérature scientifique, en plus de son adéquation avec les orientations gouvernementales. La mise en œuvre est marquée par une certaine complexité administrative pour toutes les parties prenantes, un chevauchement partiel avec le programme Équipe Québec et le PSFSQ, des critères contraignants pour l'accès aux fonds et un décalage entre les montants alloués par volet et les besoins perçus par les fédérations. L'évaluation des effets a présenté certaines limites en lien avec l'absence de cibles à atteindre et le manque de qualité des données disponibles sur le PSDE. Le rapport suggère finalement plusieurs pistes de réflexion et d'éléments à considérer en vue de la révision du Programme, notamment en ce qui concerne la consolidation des programmes concernant l'excellence sportive et l'ajustement des critères de financement en conséquence, ainsi que la collecte de données de qualité dans la reddition de comptes.

Cette évaluation sera utile au Ministère pour une prise de décision concernant l'excellence sportive et une réponse adéquate aux besoins des fédérations sportives.

Annexe A : Proportion du financement reçu par les fédérations sportives dans le cadre du PSDE par rapport au financement total accordé par le Ministère entre 2017 et 2023

	Montant total reçu pour le PSDE entre 2017 et 2023 (\$)	Montant du financement total accordé par le Ministère entre 2017 et 2023 (\$)	Ratio
Association de taekwondo du Québec inc.	623 306 \$	1 278 965 \$	48,7 %
Association de triathlon du Québec	814 209 \$	1 940 977 \$	41,9 %
Association québécoise d'aviron inc.	557 194 \$	1 033 572 \$	53,9 %
Association québécoise de canoë-kayak de vitesse	1 078 083 \$	1 746 541 \$	61,7 %
Association québécoise de sport pour paralytiques cérébraux	269 416 \$	703 354 \$	38,3 %
Association sportive des aveugles du Québec	192 969 \$	586 869 \$	32,9 %
Association sportive des sourds du Québec inc.	103 881 \$	486 594 \$	21,3 %
Cheval Québec	139 644 \$	1 621 690 \$	8,6 %
Commission de surf des neiges du Québec	707 971 \$	1 294 389 \$	54,7 %
Curling Québec	263 201 \$	970 633 \$	27,1 %
Dansesports Québec	16 000 \$	190 298 \$	8,4 %
Eau Vive Québec	115 013 \$	1 348 953 \$	8,5 %
Fédération d'haltérophilie du Québec	1 027 999 \$	1 661 565 \$	61,9 %
Fédération de basketball du Québec	1 420 084 \$	3 342 569 \$	42,5 %
Fédération de crosse du Québec inc.	16 000 \$	701 625 \$	2,3 %
Fédération de football amateur du Québec	707 480 \$	1 933 790 \$	36,6 %
Fédération de gymnastique du Québec	2 190 213 \$	3 965 822 \$	55,2 %
Fédération de lutte olympique du Québec inc.	487 155 \$	833 894 \$	58,4 %

	Montant total reçu pour le PSDE entre 2017 et 2023 (\$)	Montant du financement total accordé par le Ministère entre 2017 et 2023 (\$)	Ratio
Fédération de natation du Québec	1 873 949 \$	4 788 523 \$	39,1 %
Fédération de rugby du Québec	269 111 \$	897 953 \$	30,0 %
Fédération de soccer du Québec	2 291 025 \$	5 847 630 \$	39,2 %
Fédération de tennis de table du Québec inc.	961 652 \$	1 923 686 \$	50,0 %
Fédération de tir à l'arc du Québec inc.	582 895 \$	1 297 388 \$	44,9 %
Fédération de volleyball du Québec	1 936 762 \$	4 432 775 \$	43,7 %
Fédération des sports à quatre murs du Québec inc.	504 706 \$	1 051 685 \$	48,0 %
Fédération du baseball amateur du Québec inc.	1 212 547 \$	2 939 979 \$	41,2 %
Fédération du plongeon amateur du Québec	1 402 336 \$	2 306 627 \$	60,8 %
Fédération québécoise d'athlétisme	1 386 881 \$	3 598 477 \$	38,5 %
Fédération québécoise de badminton inc.	1 090 516 \$	2 556 499 \$	42,7 %
Fédération québécoise de biathlon	710 753 \$	1 260 003 \$	56,4 %
Fédération québécoise de boxe olympique	914 759 \$	1 794 590 \$	51,0 %
Fédération québécoise de golf	733 887 \$	1 844 934 \$	39,8 %
Fédération québécoise de handball olympique	351 836 \$	925 284 \$	38,0 %
Fédération québécoise de hockey sur glace inc.	2 645 093 \$	7 888 207 \$	33,5 %
Fédération québécoise de la montagne et de l'escalade	66 022 \$	2 705 448 \$	2,4 %
Fédération québécoise de ski acrobatique	1 502 284 \$	2 468 622 \$	60,9 %
Fédération québécoise de ski alpin	1 790 127 \$	3 142 412 \$	57,0 %
Fédération québécoise de tennis	1 292 756 \$	3 033 039 \$	42,6 %
Fédération québécoise de tir	111 162 \$	601 319 \$	18,5 %
Fédération québécoise des sports cyclistes	2 574 278 \$	4 281 076 \$	60,1 %
Judo-Québec inc.	1 461 933 \$	2 732 803 \$	53,5 %

	Montant total reçu pour le PSDE entre 2017 et 2023 (\$)	Montant du financement total accordé par le Ministère entre 2017 et 2023 (\$)	Ratio
Karaté Québec	508 977 \$	1 054 969 \$	48,2 %
La Fédération d'escrime du Québec	792 261 \$	1 442 020 \$	54,9 %
La Fédération de la voile du Québec Itée	622 773 \$	1 911 403 \$	32,6 %
La Fédération de patinage de vitesse du Québec	1 893 041 \$	3 185 682 \$	59,4 %
La Fédération de water-polo du Québec	411 809 \$	848 024 \$	48,6 %
Natation artistique Québec	1 075 504 \$	2 079 481 \$	51,7 %
Olympiques spéciaux Québec	196 518 \$	626 688 \$	31,4 %
Parasports Québec	1 006 081 \$	2 116 921 \$	47,5 %
Patinage Québec	1 486 666 \$	2 976 673 \$	49,9 %
Ringuette Québec	374 756 \$	1 203 660 \$	31,1 %
Ski de fond Québec	1 247 065 \$	3 009 762 \$	41,4 %
Softball Québec	562 487 \$	1 494 811 \$	37,6 %
Total	48 575 026 \$	111 911 153 \$	43,4 %

Bibliographie

- Andersen, I., Sandbakk, Ø. et Koss, J. O. (2022, 23 février). *How Norway won all that Olympic gold (again)*. Aspen Institute. aspeninstitute.org/blog-posts/how-norway-won-all-that-olympic-gold-again/
- Andersen, S. S. et Ronglan, L. T. (2012). Same ambitions – different tracks: A comparative perspective on Nordic elite sport. *Managing Leisure*, 17(2-3), 155-169. doi.org/10.1080/13606719.2012.674392
- Aspen Institute. (2023). *World's leading sport systems: How governance is structured*. <https://projectplay.org/world-sport-systems>
- De Bosscher, V., Shibli, S. et Weber, A. C. (2018). Is prioritisation of funding in elite sport effective? An analysis of the investment strategies in 16 countries. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 221-243. doi.org/10.1080/16184742.2018.1505926
- Gouvernement du Québec. (2017). *Politique de l'activité physique, du sport et du loisir Au Québec, on bouge!* Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/loisir-sport/Politique-FR-v18_sans-bouge3.pdf
- Gouvernement du Québec. (2019). *Fondements de la pratique sportive au Québec*. Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/publications/Fondement-pratique-sportive-au-Quebec.pdf
- Gouvernement du Québec. (2022). Bilan évaluatif : Programme de soutien au développement de l'excellence (PSDE) 2017-2022 [document interne]. Ministère de l'Éducation.
- Gouvernement du Québec. (2022). *Programme de soutien au développement de l'excellence (PSDE) : guide des normes 2022-2025*. Ministère de l'Éducation. [Programme de soutien au développement de l'excellence \(PSDE\) : guide des normes 2022-2025 / coordination et rédaction : Direction du sport, du loisir et de l'activité physique, Secteur du loisir et du sport | BAnQ numérique](https://education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/programmes/Programme-de-soutien-au-developpement-de-l-excellence-PSDE-guide-des-normes-2022-2025-coordination-et-redaction-Direction-du-sport-du-loisir-et-de-l-activite-physique-Secteur-du-loisir-et-du-sport-BAnQ-numerique.pdf)
- Gouvernement du Québec. (2022). *Programme Équipe Québec : règles et normes : exercices financiers 2021-2025*. Ministère de l'Éducation. [Programme Équipe Québec - Règles et normes - Exercice financier 2021-2025](https://education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/programmes/Programme-Equipe-Quebec-Regles-et-normes-Exercice-financier-2021-2025.pdf)
- Gouvernement du Québec. (2024). *Politique ministérielle de suivi et d'évaluation de programme* [document interne]. Ministère de l'Éducation.
- Pauna, R. D., Pintea, A., Lazar, P. S. et Maier, D. (2020). The effects of financing sports activities on international sports performance and on the population's health. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(10), 950-965.

