



Rapport pour :

ROWING CANADA AVIRON

Par : le conseil d'administration de Rowing Canada Aviron

28 septembre 2022

Concernant : Enquête indépendante sur la culture de haute performance

Préparé par :

RUBIN THOMLINSON LLP
20 Adelaide Street East, Suite 1104
Toronto, Ontario M5C 2T6
Tél. : (416) 847-1814
Courriel : info@rubinthomlinson.com
www.rubinthomlinson.com

Table des matières

Résumé.....	i
a) Processus	i
b) Thèmes.....	ii
c) Politiques, procédures et gouvernance	v
d) Recommandations.....	vi
1. Présentation et mandat.....	1
2. Réalisation de l'évaluation de la haute performance	2
a) Contexte et préparation du questionnaire	2
b) Le questionnaire.....	3
c) Entrevues.....	5
d) Le rapport	7
3. Informations recueillies.....	7
a) Contexte.....	9
i. Cycle 2020.....	9
ii. Une approche centrée sur les athlètes	11
iii. Résultats du questionnaire	12
b) Enjeux organisationnels	12
i. Manque de communication et de transparence	12
ii. Manque de confiance envers la direction	16

c)	Maltraitance et manque de respect	17
	i. Entraînement	17
	ii. Autres formes de maltraitance et de manque de respect	19
	iii. Manque d'intervention des témoins	19
d)	Réponse aux problèmes.....	20
	i. Obstacles aux signalements ou à l'expression des préoccupations.....	20
	A. Peur des représailles	21
	B. Manque d'information sur la façon de signaler.....	22
	C. Manque de confiance envers le système de sport sécuritaire.	22
	ii. Défis lors d'un signalement	23
	A. Négligence concernant les problèmes	24
	B. Résolution des problèmes à l'interne	26
e)	Diversité, équité et inclusion	27
	i. Programme para	27
	ii. Équité des genres et diversité	28
4.	Politiques, procédures et gouvernance.....	29
5.	Recommandations	32
	a) Accepter le passé et Digérer l'évaluation.....	33
	i. Partager le rapport.....	34

ii. Accepter le passé	34
iii. Digérer le rapport	35
b) Assimiler la sécurité et le respect	36
i. Valeurs	36
ii. Direction	36
iii. Politiques, procédures et gouvernance.....	38
A. Politiques et procédures	38
B. Gouvernance	39
iv. Formation	40
v. Encadrement, embauche et évaluations des performances	42
vi. Ressources internes	43
vii. Évaluation des progrès	44
c) Améliorer la communication et la transparence.....	44
i. Communication dans l’environnement HP	45
ii. Représentation des athlètes.....	45
iii. Communication du conseil d’administration	46
d) Favoriser l’inclusion	46
i. Inclusion para	47
ii. Équité et diversité	47

6. Conclusion.....48

Annexes

Enquête indépendante sur la culture de haute performance – Demande de propositions

.....
.....A

Questionnaire

.....
.....B

Résultats quantitatifs du questionnaire

.....
.....C

Ouvrages consultés

.....
.....
..... D

Résumé

a) Processus

Le 25 avril 2022, Rowing Canada Aviron (« RCA ») a confirmé la sélection de Rubin Thomlinson LLP (« RT ») pour mener une enquête indépendante sur la culture de haute performance, conformément à une demande de propositions (« DP »). Notre mandat était de mener un processus d'évaluation afin de recueillir des informations des athlètes de l'équipe nationale, des employés, des contractants et des membres du conseil d'administration de RCA (le « Conseil ») par rapport à leur expérience avec la culture du programme de haute performance (« HP ») de RCA. Notre mandat était également de revoir les politiques, les procédures et la gouvernance de RCA afin d'identifier les lacunes et les points à améliorer par rapport à ce qui fonctionne bien dans d'autres organisations sportives. Notre mandat se limitait à la partie sur la culture sécuritaire et inclusive de la DP.

Dans le cadre de notre processus d'enquête, nous avons distribué un questionnaire contenant des questions sur la culture du programme HP aux 204 athlètes de l'équipe nationale, entraîneurs, employés et contractants impliqués dans l'environnement d'entraînement quotidien HP pendant les deux derniers cycles olympiques (2020 et 2024), les membres de l'équipe olympique de Rio 2016 et les membres actuels du Conseil. 124 participants ont répondu au questionnaire. Nous avons ensuite mené des entrevues avec 37 répondants du questionnaire, qui avaient indiqué qu'ils avaient d'autres informations à partager en entrevue ou pour qui nous avions des questions concernant leurs réponses. Notre objectif était de poser des questions aux participants de tous les rôles et cycles parmi les répondants du questionnaire.

En plus du questionnaire et des entrevues avec les participants, nous avons mené huit entrevues avec des intervenants et des experts en la matière tant à l'interne qu'à l'externe. Nous avons également reçu et analysé des documents des participants et nous avons évalué les politiques, les processus et la gouvernance de RCA, ainsi que celle d'autres organismes nationaux de sport (« ONS »).

Le processus d'enquête était une occasion pour les participants de partager leur expérience subjective de l'environnement HP. Nous n'avons pas vérifié l'information qui nous a été partagée, par exemple en partageant les allégations ou en recherchant des réponses, et nous n'avons fait aucune constatation factuelle concernant ces commentaires. D'ailleurs, nous n'avons pas pour but de rédiger un rapport sur tous les enjeux ou les inquiétudes dont il a été question. Nous avons plutôt voulu résumer les principaux thèmes entendus d'une façon qui est compréhensible et utile pour les intervenants, les preneurs de décisions et les membres du programme HP.

b) Thèmes

Bien que nous ayons entendu les participants à propos de quatre enjeux thématiques dans la culture du programme HP, qui seront résumés ci-dessous, il était clair que deux inquiétudes se cachaient derrière plusieurs des commentaires des participants dans les questionnaires et pendant les entrevues. Premièrement, de nombreux participants ont abordé les actions de l'ancien entraîneur-chef de l'équipe féminine, Dave Thompson, et leur vision de la réponse de RCA par rapport à ses actions, celle-ci ayant grandement endommagé leur confiance envers RCA; ils en ont été traumatisés, fâchés, blessés et déçus. Deuxièmement, les participants ont dit qu'ils sentaient que l'environnement HP de RCA n'était pas axé sur les athlètes, c'est-à-dire que leur point de vue n'était pas considéré dans les

prises de décisions. Ces participants ont exprimé des sentiments forts d’amertume, de colère et d’impuissance à ce sujet.

Le premier thème que nous avons identifié concerne les enjeux organisationnels de RCA. Plus spécifiquement, plusieurs participants ont dit qu’il y avait un manque de communication entre les athlètes, les entraîneurs, le personnel et la direction¹ du programme HP, ce qui a entraîné des mauvaises compréhensions, des rumeurs et la séparation des différents programmes. Certains membres du Conseil ont spécifiquement exprimé leurs inquiétudes par rapport au ton des communications au sein du Conseil et parlé du manque de clarté concernant le rôle du Conseil et de ses membres. Plusieurs participants ont dit qu’ils sentaient que les décisions concernant le programme HP n’étaient pas prises de façon transparente, incluant les décisions concernant les sélections et la décision d’établir un centre national d’entraînement au lac Quamichan. De plus, plusieurs participants ont partagé leur manque de confiance envers la direction et le Conseil de RCA, un sentiment souvent ancré dans leur perception de la gestion de RCA par rapport aux allégations envers M. Thompson.

Le deuxième thème souvent abordé concernant les expériences de maltraitance et d’autres formes de comportements irrespectueux². La plupart du temps, les participants ont rapporté avoir été victimes ou témoins ou avoir entendu parler de maltraitance ou de comportements

¹ À titre de référence, à moins d’indication contraire, lorsque nous mentionnons la « direction » dans ce rapport, nous faisons référence au chef de la direction, au directeur de la haute performance et à l’entraîneur-chef (ces deux derniers postes sont actuellement vacants).

² Aux fins de ce rapport, « maltraitance » signifie la maltraitance telle que définie dans le Guide des politiques sur le sport sécuritaire de RCA. Elle comprend des comportements comme la maltraitance psychologique, la maltraitance physique et la négligence. Lorsque nous utilisons les termes « manque de respect » ou « comportement irrespectueux », nous faisons référence à des conduites qui ne conviennent pas toujours à la définition de maltraitance, par exemple un incident unique d’impolitesse ou un conflit interpersonnel.

irrespectueux des entraîneurs envers les athlètes, incluant l'utilisation d'insultes et de langage dégradant ou humiliant, ainsi que des comportements agressifs ou intimidants. Cependant, plusieurs participants ont également dit avoir été victimes ou témoins ou avoir entendu parler de maltraitance ou d'autres types de comportements irrespectueux de la part d'autres catégories de participants dans le programme HP. La dynamique commune rapportée avait lieu entre les athlètes, incluant de l'intimidation, de la violence et du harcèlement verbal entre les athlètes. Beaucoup de participants ont noté que lorsqu'ils ont été victimes de maltraitance ou de comportements irrespectueux, d'autres personnes dans l'environnement HP étaient au courant de la situation, mais ne sont pas intervenus.

Le troisième thème identifié concerne la réponse de RCA par rapport aux problèmes qui ont eu lieu dans l'environnement HP. Plus spécifiquement, plusieurs participants ont dit craindre des représailles ou une vengeance lorsqu'ils signalaient un problème ou une inquiétude ou ils ont rapporté qu'ils ne connaissaient pas bien les mécanismes de signalement à leur disposition. De plus, de nombreux participants ont dit qu'ils n'avaient pas suffisamment d'information concernant le tiers indépendant (« TI ») et ont exprimé une inquiétude par rapport à la durée du processus de plainte de sport sécuritaire³. Les participants qui ont rapporté un incident de maltraitance ou un problème qui ne concernait pas la maltraitance (ou qui ont été témoins d'une personne qui avait fait un signalement) nous ont dit que lorsqu'ils ont parlé ou vu quelqu'un d'autre parlé, aucune action ne semblait être faite par le personnel HP et/ou la direction à ce sujet.

³ Nous notons que cela doit être interprété dans le contexte de la mise en place en 2019 du Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport (« CCUMS »), qui détermine les principes de respect dans le sport, les définitions de la maltraitance et d'autres types de comportements interdits, ainsi qu'un cadre pour les sanctions. Nous comprenons qu'avant cette mise en place, le concept de « sport sécuritaire » n'était pas toujours compris par les participants selon sa forme actuelle.

Plusieurs participants ont également senti que le personnel HP et la direction étaient incapables ou peu disposés à régler les problèmes à l'interne avant qu'ils n'atteignent le niveau de la maltraitance.

Le quatrième thème dont nous avons entendu parler concerne la diversité, l'équité et l'inclusion. À ce sujet, plusieurs participants ont dit qu'il y avait un manque de considération et d'accommodements pour les athlètes para⁴ dans l'environnement HP et ont indiqué qu'ils avaient le sentiment que le para-aviron était un ajout après coup ou vu comme étant « de second ordre » dans l'environnement. De plus, plusieurs participants ont dit que l'environnement HP ne comptait pas assez de rôles de direction occupés par des femmes et des entraîneuses, mais nous avons aussi entendu les participants dire qu'ils croyaient que RCA avait fait un bon progrès pour favoriser l'équité des genres dans l'environnement HP. Plusieurs participants ont également commenté le manque de diversité raciale dans le programme HP. Cependant, les participants ont aussi noté qu'il s'agissait d'un enjeu généralisé en aviron, et non seulement dans l'environnement HP.

c) Politiques, procédures et gouvernance

En plus du questionnaire et des entrevues, nous avons évalué les politiques, les procédures et la gouvernance en nous attardant sur les aspects de ces éléments en lien avec le sport sécuritaire et la culture. Nous avons également revu les meilleures pratiques des ONS en matière de politiques, procédures et gouvernance détaillées dans les ouvrages pertinents et des exemples d'ONS identifiés par les intervenants comme étant forts dans ces domaines.

⁴ « Para » est le terme utilisé pour désigner les rameurs qui participent en aviron adapté, notamment aux Jeux paralympiques.

Selon notre analyse, nous croyons que les politiques, les procédures et la gouvernance de RCA comptent plusieurs forces. Cependant, nous croyons qu'il y a également des possibilités d'amélioration dans les politiques, les procédures et la gouvernance de RCA. Plus particulièrement, nous avons noté que certains participants ont exprimé une inquiétude par rapport à la petite taille de la communauté d'aviron et le potentiel de conflits d'intérêts ou d'apparence de conflits d'intérêts, incluant au sein du Conseil. Nos recommandations concernant les politiques, les procédures et la gouvernance se trouvent ci-dessous.

d) Recommandations

Il est clair selon les points de vue partagés que le programme HP de RCA fait face à des défis culturels importants. Nous reconnaissons que certains de ces défis ne sont pas uniques à RCA et que RCA a déjà mis en place des mesures pour améliorer sa culture. Nous croyons que RCA est à un point tournant de son histoire. Il y a une occasion de modifier la culture pour en faire une qui accorde de la valeur à la sécurité, au respect, à l'équité, à la diversité et à l'inclusion autant qu'à la victoire en compétition : ces objectifs ne sont pas mutuellement exclusifs. Avec les recommandations ci-dessous, nous visons à solidifier les mesures déjà entreprises par RCA et nous suggérons d'autres pistes pour faciliter ce changement de culture.

a) Accepter le passé et digérer le rapport :

- i. Partager le rapport : Nous recommandons à RCA de partager ce rapport avec la communauté HP en entier et en temps opportun.
- ii. Accepter le passé : Nous recommandons à RCA de créer un forum pour rassembler la communauté HP et reconnaître les

conséquences du passé et « se vider le cœur ». Nous suggérons que ce forum soit sous la forme d’assemblées des membres ou de séances d’écoute et nous recommandons à RCA d’engager un facilitateur ayant de l’expérience en médiation et/ou réhabilitation afin de les aider. Nous suggérons également à RCA de considérer de partager au moins certaines informations concernant les mesures par rapport à l’emploi de M. Thompson dans la communauté HP.

- iii. Digérer le rapport : Nous recommandons à RCA de créer un forum pour réfléchir au rapport afin d’entendre le point de vue des membres de la communauté HP à son sujet. Il pourrait faire partie du forum déjà suggéré ci-dessus ou être un événement distinct.

b) Assimiler la sécurité et le respect

- i. Nous recommandons à RCA de consulter des experts en ressources humaines (« RH ») concernant la mise en œuvre des recommandations ci-dessous ou de considérer l’amélioration de ses capacités RH à l’interne.
- ii. Valeurs : Nous recommandons à RCA de s’engager explicitement envers la culture sécuritaire, respectueuse, inclusive, équitable et diversifiée qu’elle désire promouvoir dans l’environnement HP en annonçant ses valeurs par le biais d’un « énoncé de valeurs » ou d’une liste de valeurs.
- iii. Direction :
 - A. Nous recommandons à RCA de choisir avec soin son prochain directeur de la haute performance et son

prochain entraîneur-chef. Nous suggérons que, dans le processus d'embauche, RCA considère les compétences interpersonnelles des candidats, les compétences en résolution de conflit et la connaissance et l'engagement par rapport au sport sécuritaire. Nous suggérons également à RCA de filtrer les candidats ayant un dossier impeccable en matière de comportement éthique et respectueux.

- B. Nous recommandons à la direction de RCA de rechercher des occasions de démontrer son engagement envers le respect et la sécurité, par exemple en participant à des formations, en mettant des sujets concernant le respect et la sécurité à l'ordre du jour de réunions lorsqu'il est pertinent de le faire et en effectuant des vérifications avec le personnel, les contractants, les entraîneurs et les athlètes par le biais de bilans et d'évaluations.
- C. Nous recommandons à la direction de RCA d'augmenter sa présence dans l'environnement d'entraînement quotidien.

iv. Politiques, procédures et gouvernance :

- A. Nous recommandons à RCA de créer des ressources utilisant un langage clair concernant les politiques et procédures établies dans le Guide des politiques sur le sport sécuritaire, par exemple un diagramme des options de signalement, une FAQ et/ou une liste de contacts utiles.

- B. Nous recommandons à RCA d'améliorer la page sur le sport sécuritaire sur son site web.
 - C. Nous recommandons que le comité de la gouvernance et des politiques (le « Comité ») nouvellement créé envisage la façon dont l'indépendance des membres du Conseil, réelle et perçue, peut être améliorée et nous recommandons spécifiquement que le Comité revoie les politiques et pratiques du Conseil concernant les sujets comme les conflits d'intérêts et les limites de mandat des membres.
- v. Formation :
- A. Nous comprenons que la formation sur le sport sécuritaire est obligatoire pour tous les participants de l'environnement HP. Nous suggérons que cette formation fasse partie de l'orientation ou de l'accueil des nouveaux participants dans cet environnement et qu'elle soit répétée régulièrement. Dans la mesure du possible, nous recommandons que la formation ait lieu en personne et qu'elle soit interactive.
 - B. Nous comprenons que RCA offre une formation sur l'intervention des témoins dans le cadre de sa formation sur le sport sécuritaire. Nous recommandons à RCA de revoir la formation offerte à ce sujet pour veiller à ce qu'elle aborde les problèmes identifiés dans ce rapport et qu'elle considère mettre en œuvre une formation distincte sur l'intervention des témoins afin d'insister sur son importance pour les participants.

- C. Nous recommandons à RCA de participer à une formation spécifique sur les changements anticipés suite à la création du Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport (« BCIS ») pour la gestion centralisée du Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport (« CCUMS ») afin que les membres de la communauté HP comprennent le rôle du BCIS et ce qui va changer ou non par rapport au sport sécuritaire au sein de RCA.
- vi. Encadrement, embauche et évaluations des performances :
- A. Nous recommandons à RCA de revoir ses pratiques d'embauche afin de s'assurer que l'initiative « Certification de tous les entraîneurs » et que la politique de vérification des antécédents soient respectées dans l'environnement HP.
- B. Nous recommandons qu'à l'embauche de nouveaux entraîneurs, tel que mentionné ci-dessus en iii. Direction, RCA tienne compte des compétences interpersonnelles, des compétences en résolution de conflit et de la connaissance et de l'engagement envers le sport sécuritaire en plus de filtrer les candidats ayant un dossier impeccable en matière de comportement éthique et respectueux.
- C. Nous recommandons à RCA de revoir son évaluation de performance des entraîneurs HP pour veiller à ce que les entraîneurs soient évalués régulièrement, que cette évaluation comprenne des commentaires anonymes des

athlètes et que le respect des principes de sport sécuritaire, de respect et d'éthique fasse partie de l'évaluation.

vii. Ressources internes :

A. Nous savons que RCA a actuellement une coordonnatrice du sport sécuritaire à l'interne. Nous recommandons à RCA de penser à la façon dont ce rôle et sa visibilité peuvent être améliorés.

B. Nous recommandons à RCA d'améliorer sa capacité de résolution des différends et de gestion des conflits à l'interne afin de mieux gérer les conflits ou les incidents isolés de comportements irrespectueux avant qu'ils ne deviennent graves.

viii. Évaluation des progrès : Nous recommandons à RCA de continuer à surveiller la perception des membres de la communauté HP par rapport à la culture HP afin d'évaluer ses progrès vers un changement de culture et pour déterminer les nouveaux problèmes.

c) Améliorer la communication et la transparence

i. Communication dans l'environnement HP : Nous recommandons à RCA de s'engager à plus de communication avec les athlètes par rapport aux programmes d'entraînement, aux sélections et aux brevets. Par exemple, les athlètes pourraient recevoir un calendrier des dates importantes par rapport à la diffusion de ces décisions. Lorsqu'une telle communication n'est pas possible, ou si les circonstances

changent, nous recommandons à RCA de l'expliquer ouvertement aux athlètes dans un délai opportun.

- ii. Représentation des athlètes : Nous recommandons à RCA d'envisager une façon d'augmenter l'intégration du point de vue des athlètes dans ses prises de décisions dans l'environnement HP, par exemple par le biais d'une communication régulière et ouverte entre la direction et le conseil des athlètes.
- iii. Communication du conseil d'administration :
 - A. Nous recommandons au Conseil d'envisager de rafraîchir sa formation sur les comportements respectueux et les principes de gouvernance.
 - B. Nous recommandons au Conseil d'envisager les services d'un observateur externe pour un certain temps, qui pourra observer les réunions et émettre des suggestions concernant le comportement respectueux et le respect des principes de bonne gouvernance.

d) Favoriser l'inclusion

- i. Nous recommandons à RCA d'intégrer une formation sur l'équité, la diversité et l'inclusion pour les membres de l'environnement HP⁵. Cette formation pourrait être offerte dans le cadre de la formation sur le sport sécuritaire déjà recommandée ci-dessus ou faire l'objet d'une formation distincte. Comme pour la formation sur le sport sécuritaire,

⁵ Nous avons été informés que RCA a déjà mis en place cette formation pour les employés.

dans la mesure du possible, nous recommandons que cette formation ait lieu en personne et soit interactive.

ii. Inclusion para :

A. Nous recommandons à RCA de veiller à ce que le centre national d'entraînement soit accessible pour les athlètes para.

B. Nous recommandons à RCA d'intégrer la considération à l'accessibilité dans l'environnement HP, notamment en fournissant du matériel de formation et des communications accessibles et en veillant à ce que les déplacements, l'hébergement et les activités de l'équipe nationale soient accessibles pour les athlètes para.

iii. Équité et diversité :

A. Nous avons été informés que RCA a effectué une révision de la rémunération en 2020. Vu la perception d'iniquité partagée par les participants, nous recommandons à RCA d'envisager la façon dont l'information par rapport à ce processus et ses résultats a été partagée et de déterminer si cette communication peut être améliorée ou répétée.

B. Nous recommandons à RCA de s'engager à établir des objectifs concernant l'équité, la diversité et l'inclusion en tant qu'organisme, par exemple par rapport à la représentation de groupes historiquement sous-représentés au sein du personnel ou des entraîneurs. Nous recommandons également à RCA de communiquer



publiquement ces objectifs et d'en prendre la responsabilité.

1. Présentation et mandat

Le 25 avril 2022, Rowing Canada Aviron (« RCA ») a confirmé la sélection de Rubin Thomlinson LLP (« RT ») pour mener une enquête indépendante sur la culture de haute performance, conformément à une demande de propositions (« DP »), dont une copie se trouve à l'annexe A du présent rapport.

Notre mandat était de mener un processus d'évaluation afin de recueillir des informations des athlètes de l'équipe nationale, des employés, des contractants et des membres du conseil d'administration de RCA (le « Conseil ») par rapport à leur expérience avec la culture du programme de haute performance (« HP ») de RCA. Notre mandat était de revoir les politiques, les procédures et la gouvernance de RCA afin d'identifier les lacunes et les points à améliorer par rapport à ce qui fonctionne bien dans d'autres organisations sportives. Notre mandat se limitait à la partie sur la culture sécuritaire et inclusive de la DP⁶.

Nous devons récolter des informations par le biais d'un questionnaire en ligne et d'entrevues individuelles avec les participants du questionnaire, les intervenants clés et des experts en la matière. À la fin de ce processus, nous devons rédiger un rapport résumant les thèmes des informations que nous avons récoltées et les détails et les conclusions de notre analyse des politiques, ainsi qu'émettre des recommandations sur la façon dont RCA peut régler les problèmes identifiés.

⁶ L'autre partie de la DP concerne l'identification des défis existants, des lacunes du système et des points forts spécifiques au cadre de haute performance.

2. Réalisation de l'évaluation de la haute performance

a) Contexte et préparation du questionnaire

Peu après la confirmation du choix de RT par RCA pour mener cette évaluation, RCA a fourni à RT le nom de deux experts qui pouvaient fournir des renseignements sur le cadre de sport sécuritaire de RCA :

Adam Klevinas, un conseiller qui a conseillé RCA lors de la rédaction du Guide des politiques sur le sport sécuritaire, et Allison Forsyth, partenaire à ITP Sport and Recreation, qui était consultante pour RCA par rapport à des questions sur le sport sécuritaire.

Nous avons rencontré M. Klevinas et Mme Forsyth les 4 et 9 mai 2022, respectivement. Ils nous ont fourni des informations contextuelles sur les politiques de sport sécuritaire de RCA ainsi que sur le travail en cours par RCA pour améliorer la culture et la sécurité du programme HP de RCA.

Également le 9 mai 2022, nous avons rencontré le groupe de travail de l'enquête indépendante de RCA (« groupe de travail ») pour nous présenter, expliquer le processus d'évaluation et entendre leurs commentaires sur le processus, notamment sur la portée du public cible du questionnaire. Nous avons décidé en collaboration que le questionnaire comprendrait les athlètes de l'équipe nationale, les entraîneurs, les employés et les contractants impliqués dans l'environnement d'entraînement quotidien de HP pendant les deux derniers cycles olympiques (2020 et 2024), les membres de l'équipe olympique de Rio 2016 et les membres actuels du Conseil.

Nous avons ensuite rédigé les questions et un préambule qui serait envoyé avec le questionnaire et envoyé ceux-ci au chef de la direction de RCA, Terry Dillon, et à la présidente, Carol Purcer, le 16 mai 2022. Nous croyons

comprendre que M. Dillon et Mme Purcer ont ensuite soumis ces documents au groupe de travail afin d'entendre leurs commentaires. Nous avons reçu les commentaires du groupe de travail par rapport aux questions et au préambule cette même journée⁷. Nous avons finalisé la rédaction des documents à la fin du mois de mai.

b) Le questionnaire

Nous avons créé un questionnaire sur la plateforme en ligne Survey Monkey. Dans le préambule du questionnaire, les participants étaient avisés qu'ils pouvaient répondre de façon anonyme et que les informations envoyées à RT dans le cadre du processus d'évaluation ne seraient pas liées à eux dans le rapport. Le préambule indiquait que la seule exception à cet anonymat en cours de processus aurait lieu lorsqu'un participant fournissait des informations indiquant qu'il ou elle était actuellement victime de comportements qui créaient un risque de danger imminent pour lui ou elle ou pour les autres. Dans ce cas, les participants étaient avisés que RT avait l'obligation de partager ces informations avec le tiers indépendant (« TI ») de sport sécuritaire⁸ dans un processus distinct du processus d'évaluation.

Le questionnaire comportait des questions sur l'expérience des participants avec la culture du programme HP de RCA, incluant le sport sécuritaire, l'équité et l'inclusion, ainsi que toute expérience vécue de maltraitance⁹

⁷Les commentaires portaient sur la bonne utilisation des termes afin que le questionnaire soit compréhensible pour les participants et demandaient également d'ajouter des questions sur l'équité, la diversité et l'inclusion. M. Dillon, Mme Purcer et le groupe de travail n'ont pas influencé les questions spécifiques posées dans le questionnaire; celles-ci ont été choisies par RT.

⁸ Le TI est un tiers externe qui reçoit et gère les plaintes en vertu du Guide des politiques sur le sport sécuritaire de RCA.

⁹ Aux fins de ce rapport, « maltraitance » signifie la maltraitance telle que définie dans le Guide des politiques de sport sécuritaire de RCA. Elle comprend des comportements comme la maltraitance psychologique, la maltraitance physique et la négligence.

dans le programme HP. Les participants pouvaient également partager toute suggestion pour créer un environnement HP plus sécuritaire, plus inclusif et plus équitable. À la fin du questionnaire, les participants pouvaient décider de s'identifier et de fournir leurs coordonnées s'ils désiraient participer aux entrevues individuelles. Une copie du questionnaire se trouve à l'annexe B de ce rapport.

Le 1^{er} juin 2022, nous avons envoyé le lien du questionnaire à 193 athlètes de l'équipe nationale, entraîneurs, employés, contractants et membres du Conseil dont les noms et les coordonnées nous ont été fournis par RCA. La date limite pour remplir le questionnaire était le 15 juin 2022. Nous avons envoyé des rappels concernant le questionnaire les 8 et 14 juin.

Le 10 juin 2022, un membre du groupe de travail a identifié 11 participants qui répondaient aux critères d'inclusion du public cible du questionnaire, mais qui, par erreur, n'avaient pas été inclus dans la liste de diffusion initiale. Le 14 juin, nous avons envoyé à ces participants le lien pour répondre au questionnaire avec une date limite au 21 juin 2022. Au total, le questionnaire a été envoyé à 204 participants.

Le questionnaire a pris fin pour les premiers participants le 15 juin 2022 et le 21 juin pour les participants additionnels. Au total, 124 personnes ont répondu au questionnaire¹⁰. Voici le détail des rôles actuels ou récents des participants au sein de RCA :

Athlète	73 (60,33 %)
Entraîneur(e)	10 (8,26 %)
Employé(e)	12 (9,92 %)
Contractant(e)	11 (9,09 %)
Membre du Conseil	9 (7,44 %)
Autre	6 (4,96 %)

¹⁰ Les données de Survey Monkey indiquent 121 participants, car trois participants ont eu de la difficulté avec la plateforme Survey Monkey et ont envoyé leurs réponses par courriel.

Voici les cycles dans lesquels les participants étaient impliqués¹¹ :

Cycle 2016	64 (52,89 %)
Cycle 2020	99 (81,82 %)
Cycle 2024	64 (52,89 %)

Les résultats de toutes les questions avec les réponses quantitatives se trouvent dans l'annexe C du présent rapport.

c) Entrevues

Quatre-vingt-onze participants ont indiqué être prêts à participer aux entrevues individuelles. Par souci de rapidité et d'efficacité, nous avons analysé les réponses des participants et nous en avons choisi 43 qui avaient indiqué qu'ils avaient d'autres informations à partager en entrevue ou pour qui nous avons des questions concernant leurs réponses. Notre objectif était également de poser des questions aux participants de tous les rôles et cycles parmi les répondants du questionnaire. Dans notre résumé des informations recueillies ci-dessous et en émettant nos recommandations, nous n'avons pas considéré les informations provenant des entrevues comme plus importantes que celles qui provenaient des questionnaires seulement. Toutes les contributions ont été considérées également.

Nous avons commencé à écrire aux participants pour prévoir les entrevues à partir du 23 juin 2022. Nous avons mené 37¹² entrevues entre le 23 juin et le 26 août. Nous avons passé en entrevue des participants de plusieurs rôles et cycles inclus dans le public cible du questionnaire, incluant des athlètes,

¹¹ Comme nous avons demandé aux participants de sélectionner tous les cycles dans lesquels ils étaient impliqués, le total est de plus de 100 %.

¹² Certains participants n'ont pas répondu à notre demande d'entrevue.

entraîneurs, contractants, membres du personnel et membres du Conseil actuels ou anciens.

En plus des entrevues avec les participants, nous avons mené des entrevues avec des intervenants et des experts internes et externes à RCA. Nous avons identifié certaines de ces personnes et M. Dillon et Mme Purcer ont également fourni une longue liste d'intervenants et experts potentiels, parmi lesquels nous avons sélectionné ceux qui étaient les plus pertinents aux enjeux abordés dans cette évaluation.

Au début des entrevues, les participants étaient avisés qu'ils avaient droit au même anonymat que ce qui était indiqué dans le préambule du questionnaire¹³.

En plus du questionnaire et des entrevues, nous avons reçu et analysé des documents des participants, dont nous avons tenu compte, ainsi que d'autres renseignements recueillis dans le cadre de ce processus. Les politiques que nous avons analysées se trouvent à l'annexe D du présent rapport. De plus, nous avons analysé des documents des intervenants et des experts, dont¹⁴ :

- Compte-rendu des athlètes et du personnel pour le cycle et les Jeux de Tokyo 2020
- Appels à l'action à la communauté canadienne d'aviron et au Conseil 2021

¹³ Les intervenants ont accepté d'être identifiés par leur nom dans le présent rapport.

¹⁴ Vu l'anonymat et la confidentialité du processus, nous n'avons pas inclus de liste des documents qui nous ont été envoyés par les participants aux entrevues et/ou au questionnaire.

- Motifs de décision, audience disciplinaire de Dave Thompson, 27 juillet 2020
- Historique des politiques sur le harcèlement et la discipline et le code de conduite de RCA
- Organigramme de RCA

d) Le rapport

Nous avons remis une copie de ce rapport à M. Dillon et Mme Purcer le 31 août 2022 et nous croyons comprendre qu'ils ont ensuite partagé le rapport avec les membres du Conseil. Nous avons rencontré le Conseil le 3 septembre 2022 afin de présenter les conclusions du rapport et répondre aux questions le concernant. Le 16 septembre et le 24 septembre, M. Klevinas, conseiller de RCA, nous a remis un document contenant les commentaires de RCA concernant le rapport ainsi que les clarifications concernant plusieurs enjeux. Lorsqu'approprié, nous avons intégré certaines clarifications factuelles dans le rapport.

3. Informations recueillies

Dans cette section, nous avons inclus un résumé des informations fournies dans les réponses qualitatives de questionnaire et des entrevues, ainsi que certains résultats quantitatifs du questionnaire. Il est important de noter que l'information contenue dans cette section représente les expériences subjectives des participants. Nous n'avons pas vérifié l'information, par exemple en partageant les allégations ou en recherchant des réponses, et nous n'avons fait aucune constatation factuelle concernant ces commentaires. L'information contenue dans cette section représente les expériences des participants telles qu'ils ont décidé de les partager.

Lorsque nous citons les participants ci-dessous, nous utilisons leurs propres mots. Dans certains cas, il est possible que nous les ayons légèrement modifiés pour corriger l'orthographe, à des fins de clarification ou pour conserver l'anonymat.

Tel que convenu, nous n'avons lié aucune information à un participant spécifique ni n'avons présenté les expériences des participants avec assez de détails pour permettre l'identification d'une personne spécifique comme étant la source de ces informations.

Pendant le processus d'évaluation, environ 200 personnes nous ont partagé leur point de vue sur la culture du programme HP et les défis auxquels il fait face. Dans ce rapport, nous avons voulu résumer cette information d'une façon qui est compréhensible et utile pour les intervenants, les preneurs de décisions et les membres du programme HP. Nous n'avons pas inclus tous les enjeux ou les inquiétudes dont il a été question. De plus, comme il est attendu lors d'une évaluation de cette ampleur, les opinions divergent concernant ces enjeux. Dans plusieurs des cas, au moins une partie des participants a exprimé une opinion contraire à la majorité. Nous avons ci-dessous résumé les enjeux les plus fréquemment abordés et qui semblaient affecter de façon plus importante la culture du programme HP.

Pour aider à comprendre la fréquence à laquelle les enjeux ou inquiétudes ont été partagés, nous utilisons l'échelle suivante pour indiquer la fréquence des réponses : « un » (1 personne), « certains » (2-5 personnes), « plusieurs » (6-10 personnes), « beaucoup » (plus de 10 personnes).

Pour le reste de cette section, nous avons exposé certains commentaires généraux sur le contexte du questionnaire. Nous avons ensuite classé l'information sous quatre thèmes : enjeux organisationnels, maltraitance et manque de respect, réponse aux problèmes et diversité, équité et inclusion.

a) Contexte

Les quatre thèmes partagés dans ce rapport sont abordés séparément, mais ne doivent pas être compris de façon isolée. Chaque thème est influencé par les autres et, bien que nous les ayons séparés aux fins de ce rapport, les participants en parlaient souvent de façon globale.

En plus du croisement entre les quatre thèmes, deux enjeux principaux semblaient influencer la réponse de beaucoup de participants dans le questionnaire et en entrevue : les événements qui ont eu lieu pendant le cycle 2020 et les actions de l'ancien entraîneur-chef de l'équipe féminine, Dave Thompson, et la perception comme quoi le programme HP n'est pas axé sur les athlètes. Nous croyons que ces enjeux offrent un contexte pertinent pour le reste du rapport et nous les abordons tous deux ci-dessous. Nous partageons ensuite les résultats quantitatifs du sondage concernant la perception générale des participants de la culture du programme HP.

i. Cycle 2020

Nous comprenons qu'en 2019, une athlète HP a déposé une plainte auprès du TI de RCA concernant l'entraîneur-chef de l'équipe féminine du programme HP pendant le cycle 2020, Dave Thompson. Nous comprenons qu'après une enquête en 2020, M. Thompson a reçu des sanctions pour intimidation et harcèlement et qu'il lui a été interdit d'être entraîneur au Canada. Nous avons été avisés par RCA que des mesures progressives ont été utilisées avec M. Thompson, qui ont ultimement mené à son congédiement avant la conclusion de l'enquête mentionnée ci-dessous.

Nous avons également été avisés que, pour des raisons de confidentialité, RCA n'a pas communiqué les mesures à ce sujet avec la communauté HP¹⁵.

Pendant le processus d'évaluation, nous avons reçu les commentaires de beaucoup de personnes, dont des athlètes, des entraîneurs et des contractants qui ont été victimes ou témoins d'abus, d'intimidation, de harcèlement et de comportement irrespectueux de la part de M. Thompson.

Il était clair selon les réponses du questionnaire et des entrevues de ces participants que les événements du cycle 2020 avec M. Thompson ont eu, et continuent d'avoir, des conséquences négatives graves dans la communauté HP. Beaucoup de participants, surtout des athlètes, ont exprimé de la colère par rapport à ce qui a eu lieu dans l'environnement HP et se sont sentis trahis, car le problème n'a pas été résolu rapidement. Ces participants ont partagé ces avis en dépit des mesures indiquées comme ayant été prises par RCA pour régler le problème, il semble donc y avoir une différence entre ce qui est arrivé en réponse à cet incident et la perception des participants sur ce qui a été fait. Nous avons entendu parler des conséquences historiques et continues des actions de M. Thompson et de la réponse subséquente de RCA sur la vie et la carrière des participants. Comme un participant l'a formulé, il semble que beaucoup de personnes dans l'environnement HP, dont des athlètes, des entraîneurs, des contractants et des membres du personnel, en sont ressorties avec des « cicatrices émotionnelles ». Dans les recommandations ci-dessous, nous avons cherché à aborder la déconnexion mentionnée ci-dessus.

Nous reconnaissons qu'il y a un désir de la part de certains membres du programme HP de « passer à autre chose » après le cycle 2020. Cependant,

¹⁵ Tel que mentionné dans la section Réalisation de l'évaluation de la haute performance ci-dessus, nous n'avons pas vérifié l'information et n'avons fait aucune constatation factuelle concernant les mesures de RCA.

nous croyons qu'il est important de souligner ce problème dans notre rapport vu les conséquences profondes des incidents du cycle 2020 sur les membres du programme HP et de l'effet domino de ces incidents, détaillés ci-dessous, sur la culture de l'environnement HP.

ii. Approche centrée sur les athlètes

Beaucoup de participants dans tous les rôles, mais surtout les athlètes, ont partagé leur perception comme quoi l'environnement HP n'était pas axé sur les athlètes. Ils signifient qu'ils croient que le programme HP de RCA ne tenait pas compte du point de vue des athlètes dans ses prises de décisions. Beaucoup de ces participants ont mentionné la décision d'établir le centre national d'entraînement au lac Quamichan, en Colombie-Britannique, à cet effet. Cette décision sera détaillée ci-dessous dans la section sur les enjeux organisationnels. Nous avons également entendu que plusieurs des participants ont senti que leurs besoins et leur point de vue étaient ignorés par rapport aux blessures et à la santé mentale, sujet qui est plus abordé dans la section sur la maltraitance et le manque de respect ci-dessous.

Pour ces participants, la perception comme quoi RCA ne se souciait pas du point de vue des athlètes était liée à une vision négative de RCA en général et à un manque de confiance envers l'organisation. Beaucoup de participants ont exprimé des sentiments forts d'amertume, de colère et d'impuissance à ce sujet.

Beaucoup de participants ont également recommandé que le programme HP prenne des mesures pour augmenter la participation et la représentation des athlètes dans les prises de décisions. Les participants veulent une relation d'égalité entre les athlètes, les contractants, le

personnel, les entraîneurs et la direction¹⁶ du programme HP et que les athlètes soient vus comme des intervenants dans l’organisation.

iii. Résultats du questionnaire

Ci-dessous se trouvent les résultats quantitatifs des participants à la question « Comment décririez-vous votre expérience de la culture au sein de l’environnement de haute performance de RCA? »

Très négative	24 (19,83 %)
Négative	40 (33,06 %)
Neutre	30 (24,79 %)
Positive	24 (19,83 %)
Très positive	3 (2,48 %)

b) Enjeux organisationnels

Beaucoup de participants nous ont parlé de deux enjeux structurels perçus au sein de RCA en tant qu’organisme. Nous avons premièrement entendu parler du manque de communication et de transparence. Deuxièmement, nous avons entendu parler du manque de confiance envers la direction de RCA. Ces enjeux sont détaillés ci-dessous.

i. Manque de communication et de transparence

Beaucoup de participants ont ressenti un manque de communication entre les athlètes, les entraîneurs, le personnel et la direction du programme HP. Ces participants nous ont parlé de plusieurs aspects du problème.

¹⁶ À titre de référence, à moins d’indication contraire, lorsque nous mentionnons la « direction » dans ce rapport, nous faisons référence au chef de la direction, au directeur de la haute performance et à l’entraîneur-chef (ces deux derniers postes sont actuellement vacants).

Premièrement, certains athlètes nous ont dit ressentir une différence entre ceux qui font partie de l’environnement d’entraînement quotidien et la direction de RCA. Ils ont dit :

- « Je ne crois pas que RCA savait vraiment ce qui se passait dans l’environnement d’entraînement quotidien. »
- « Beaucoup d’athlètes ont senti que l’organisation était déconnectée de la réalité des athlètes et que leurs besoins individuels n’étaient pas bien comblés. »
- « Il y a une déconnexion entre l’environnement d’entraînement quotidien et la haute direction. »

Ces participants ont dit que la déconnexion a mené à des mauvaises compréhensions des deux côtés et ils ont recommandé à la direction d’être plus présente dans l’environnement d’entraînement quotidien.

Deuxièmement, beaucoup de participants ont également dit que le manque de communication ouverte a permis aux rumeurs de se répandre et signifiait que les différents programmes dans l’environnement HP fonctionnaient de façon séparée. Ils ont dit :

- « Je crois que ça change pour le mieux, mais dans le passé, et parfois encore maintenant, il y a beaucoup de rumeurs et peu d’ouverture pour entendre les critiques constructives et les questions difficiles. Plutôt que de travailler ensemble pour améliorer l’équipe, le manque de communication fait que les gens se parlent dans le dos les uns des autres. »
- « La communication n’était pas ouverte et il fallait toujours surveiller ce qui était dit. »

- « Les personnes (personnel, entraîneurs, athlètes et personnel autre que HP) travaillaient séparément sans savoir ce que les autres faisaient. »

Troisièmement, plusieurs participants ont parlé du manque de communication dans le programme HP par rapport à des enjeux qui touchaient la vie quotidienne des athlètes, comme les plans d'entraînement, les sélections¹⁷ et les brevets¹⁸. Nous avons compris que les informations à ces sujets n'étaient pas partagées en temps opportun et que les décisions semblaient prises à la dernière minute. Les athlètes participants nous ont spécifiquement parlé du stress que cela leur causait vu les conséquences des décisions sur leur vie et leur carrière.

Quatrièmement, certains membres du Conseil avec qui nous avons parlé ont exprimé leur inquiétude par rapport aux communications en dehors du conseil d'administration. Ces participants nous ont dit que la communication au sein du conseil n'était pas toujours respectueuse et qu'il semblait y avoir un manque de clarté concernant le rôle du Conseil et de ses membres, ce qui a entraîné des conflits. Nous avons également compris qu'il y avait une perception comme quoi ce qui avait lieu dans l'environnement d'entraînement quotidien du programme HP ne leur était pas communiqué, ce qui compliquait une réponse appropriée de leur part en cas d'incident, par exemple les incidents du cycle 2020.

Par rapport à la transparence, beaucoup de participants ont dit qu'ils croyaient que les décisions prises au sein du programme HP manquaient de transparence. Nous avons également compris que certains participants

¹⁷ Les sélections réfèrent au processus de sélection des athlètes pour représenter RCA en compétition, notamment aux Jeux olympiques ou paralympiques.

¹⁸ Le brevet fait référence au financement reçu par les athlètes afin de participer au sport de haute performance.

sentaient que les décisions étaient prises de façon réactive plutôt que proactive et manquaient de planification. Ces participants ont dit que le manque de transparence, comme le manque de communication ouverte, a contribué à la propagation de rumeurs et au sentiment que les personnes ou les programmes étaient montés les uns contre les autres.

Beaucoup de participants ont spécifiquement parlé du manque de transparence concernant les procédures de sélection du programme HP et/ou la décision d'établir le centre national d'entraînement au lac Quamichan, en Colombie-Britannique.

Beaucoup de participants ont dit que les procédures de sélection étaient subjectives et que les résultats des courses pour les sièges, par exemple, n'étaient pas partagés avec les athlètes. Certains participants ont spécifiquement dit que cela signifiait que les entraîneurs pouvaient manipuler les résultats pour favoriser certains athlètes ou annuler la sélection d'athlètes qu'ils n'aimaient pas. Certains participants ont souligné que les procédures de sélection ont récemment été refaites afin qu'elles soient plus transparentes et noté qu'il s'agissait d'un changement positif.

Beaucoup de participants ont également dit que la décision d'établir le centre national d'entraînement au lac Quamichan a été prise sans consulter les athlètes et que les athlètes n'ont pas reçu d'explication concernant le choix de cet endroit. Beaucoup de participants nous ont parlé des problèmes avec les installations, incluant un manque de douches, des inquiétudes par rapport à la qualité de l'eau et les conséquences potentielles sur la santé des athlètes, ainsi que le manque d'accessibilité pour les athlètes para¹⁹. Nous avons également entendu parler de problèmes avec le

¹⁹ « Para » est le terme utilisé pour désigner les rameurs qui participent en aviron adapté, notamment aux Jeux paralympiques.

lieu, notamment un manque de logements abordables et l'accès aux opportunités d'emploi et d'éducation.

Certains athlètes participants ont dit que le manque de transparence faisait en sorte qu'il leur était difficile de faire confiance à RCA en tant qu'organisation. Un participant a dit « RCA a besoin d'être plus transparente par rapport à ses décisions et doit partager les personnes impliquées dans les prises de décision. Les athlètes doivent regagner confiance envers le système. »

ii. Manque de confiance envers la direction

Beaucoup de participants nous ont dit qu'ils n'avaient pas confiance en la direction de RCA, incluant le Conseil. Pour plusieurs, le manque de confiance est lié à leur perception de la gestion de RCA par rapport aux allégations contre M. Thompson. Nous comprenons que ces participants n'étaient pas satisfaits par la réponse de RCA par rapport à cet incident et sentaient un manque de compétence de la part de la direction de RCA et du programme HP pour aborder et régler les problèmes complexes interpersonnels ou en lien avec le sport sécuritaire. Ces problèmes seront détaillés dans la section Réponse aux problèmes ci-dessous.

Plusieurs participants ont dit croire que la structure de direction de RCA et/ou du programme HP était trop concentrée dans les mains de quelques personnes. Certains ont également mentionné une ambiguïté par rapport aux rôles et responsabilités au sein du programme HP. Ces participants ont dit que ces problèmes ont entraîné un manque de responsabilité en cas de problème. Ils ont dit :

- « Il doit y avoir un changement par rapport à la direction autoritaire et ambiguë. »

- « La hiérarchie avait trop de contrôle sans vérification et pouvait prendre plusieurs décisions qui n'étaient pas basées sur les meilleures pratiques ou servaient seulement leurs propres intérêts. »

Certains participants ont parlé des changements récents par rapport à la prise de décisions de RCA et du programme HP, qui visent à créer un environnement plus collaboratif. Ces changements seront détaillés dans la section Recommandations ci-dessous.

c) Maltraitance et manque de respect²⁰

Beaucoup de participants ont rapporté avoir été victimes de maltraitance ou d'autres formes de comportements irrespectueux dans l'environnement HP de RCA. La forme de maltraitance ou de comportement irrespectueux la plus souvent rapportée venait des entraîneurs envers les athlètes, mais ce type de comportement a été vécu et perpétré par toutes les catégories de participants. Nous détaillons ci-dessous les problèmes concernant l'entraînement, suivi des autres types de maltraitance et manque de respect. Nous abordons également le manque d'intervention des témoins décrit par beaucoup de participants.

i. Entraînement

Beaucoup de participants, plus particulièrement les athlètes, ont révélé avoir été victimes ou témoins ou avoir entendu parler de maltraitance ou de comportements irrespectueux de la part des entraîneurs. Beaucoup, mais

²⁰Lorsque nous utilisons les termes « manque de respect » ou « comportement irrespectueux », nous faisons référence à des conduites qui ne conviennent pas toujours à la définition de maltraitance, par exemple un incident unique d'impolitesse ou un conflit interpersonnel. Nous réitérons également que, tel que mentionné dans la section Réalisation de l'évaluation de la haute performance ci-dessus, nous n'avons pas vérifié l'information qui nous a été partagée par rapport à ces expériences en partageant les allégations ou en cherchant des réponses et nous n'avons fait aucune constatation factuelle concernant ces commentaires.

pas tous, ont parlé d'incidents ayant eu lieu avant le cycle 2024. Bien que beaucoup de participants aient parlé d'expériences avec M. Thompson, dont nous avons déjà parlé ci-dessus, beaucoup ont également parlé d'autres incidents. Ce dernier groupe de participants a principalement décrit des expériences en tant que victime ou témoin ou ayant entendu des entraîneurs utiliser des insultes ou un langage dégradant ou diminutif, ainsi que des comportements agressifs et intimidants des entraîneurs. Cette conduite était principalement, mais non exclusivement, dirigée vers les athlètes.

Plusieurs participants nous ont parlé d'entraîneurs qui avaient des « athlètes préférés » parmi les athlètes et ignoraient ceux qui n'étaient pas parmi les favoris, et montaient délibérément les athlètes les uns contre les autres. Comme nous en avons déjà parlé dans la section Enjeux organisationnels ci-dessus, certains participants nous ont dit que le manque de transparence du processus de sélection a contribué au favoritisme. Comme nous allons en parler plus bas, plusieurs participants ont également décrit des traitements négatifs des entraîneurs envers les athlètes blessés ou malades et un mépris envers la sécurité physique.

Beaucoup de participants ont révélé les effets néfastes de ce traitement sur eux, incluant les effets sur leur santé physique et mentale.

Plusieurs participants ont souligné l'importance du rôle d'un entraîneur pour déterminer l'ambiance dans l'environnement HP vu leur position de leadership et leur influence sur la carrière des athlètes. Ces participants nous ont dit que les entraîneurs déterminent la norme de comportement; lorsque les entraîneurs ont des comportements irrespectueux, ces comportements influencent donc les relations entre les athlètes. Devant ce constat, plusieurs participants recommandent que RCA revoie ses pratiques d'embauche pour les entraîneurs. Un participant a dit :

« Le défi en aviron et dans d'autres environnements d'équipe de haute performance, c'est que l'entraîneur et l'administration ont souvent le contrôle sur votre rêve olympique, car il n'y a pas d'autres façons d'y arriver en dehors de cet environnement. C'est pourquoi le processus d'embauche des entraîneurs et des personnes impliquées dans les prises de décisions concernant l'expérience sportive des athlètes doit tenir compte de l'éthique, de l'intégrité et du comportement des candidats. »

ii. Autres formes de maltraitance et de manque de respect

Beaucoup de participants ont également dit avoir été victimes ou témoins ou avoir entendu parler de maltraitance ou d'autres types de comportements irrespectueux de la part d'autres catégories de participants dans le programme HP. La dynamique la plus souvent rapportée avait lieu entre les athlètes. Plusieurs participants ont parlé d'incidents d'intimidation, incluant du harcèlement verbal et de la violence physique, entre athlètes. Certains participants ont également parlé de cliques entre les athlètes, ce qui a fait que certains athlètes ne se sentaient pas bienvenus.

Nous avons également entendu plusieurs athlètes parler de blessures physiques, maladies ou problèmes de santé mentale et leurs inquiétudes concernant ces blessures, maladies ou problèmes de santé mentale étaient ignorées par les contractants, les entraîneurs et la direction HP. Dans certains cas, les participants ont indiqué que cela a empiré la blessure et/ou la maladie et que la situation a eu des effets négatifs sur leur santé mentale.

iii. Manque d'intervention des témoins

Beaucoup de participants ont noté que lorsqu'ils ont été victimes de maltraitance ou de comportements irrespectueux, d'autres personnes dans l'environnement HP étaient au courant de la situation, mais ne sont pas intervenus. Les exemples comprenaient des situations lors desquelles un

témoin était présent lors des incidents de maltraitance ou interactions irrespectueuses, ainsi que des situations dont des témoins ont été mis au courant (ce type de situation sera vu plus en détail dans la section Réponse aux problèmes ci-dessous). Un participant a dit : « Tout le monde savait que quelque chose se passait, mais personne n'a agi pour régler la situation. »

d) Réponse aux problèmes

Beaucoup de participants ont commenté ce qu'ils ont perçu comme étant des problèmes dans les processus de RCA en place pour réagir à la maltraitance ou à d'autres types de comportements irrespectueux dans l'environnement HP. Nous avons d'abord divisé ces problèmes en deux catégories, qui sont expliquées ci-dessous. Premièrement, nous avons parlé des raisons de la perception des participants comme quoi ils ne pouvaient pas signaler la maltraitance ou parler d'une inquiétude afin que la situation soit réglée. Deuxièmement, nous tenons compte des défis identifiés par les participants lorsqu'ils ont signalé une situation ou parlé d'un problème.

i. Obstacles aux signalements ou à l'expression des préoccupations

Beaucoup de participants nous ont dit qu'ils sentaient qu'ils ne pouvaient pas signaler une situation de maltraitance au TI ou parler d'un problème qui n'atteignait pas le niveau de la maltraitance avec leur entraîneur ou d'autres membres du personnel ou de la direction HP. Les raisons qui nous ont été données se trouvent ci-dessous.

A. Peur des représailles

La raison la plus fréquente donnée par les participants comme quoi ils ne pouvaient pas signaler une situation de maltraitance ou exprimer leurs inquiétudes était la peur des représailles. Ils ont dit :

- « Il n’y avait pas assez de preuves comme quoi les inquiétudes pouvaient être exprimées en toute sécurité sans répercussion. Les gens avaient peur de perdre leur place ou leur emploi. »
- « Nous avons peur de parler des problèmes et ceux qui l’ont fait dans le passé ont été punis et ont été expulsés par l’entraîneur. »
- « Cela signifiait la fin de notre carrière sur l’équipe nationale. Il n’y avait aucune chance qu’un d’entre nous signale quoi que ce soit. Tout le monde était témoin et personne n’a rien dit. »

Beaucoup de participants ont spécifiquement parlé de la peur des représailles de la part des entraîneurs envers les athlètes s’ils déposaient une plainte ou parlaient d’un problème concernant un entraîneur. Certains participants ont spécifiquement parlé du déséquilibre de pouvoir entre les athlètes et les entraîneurs qui ont le contrôle sur leur carrière d’aviron. Un participant a dit : « Jusqu’à ce que le déséquilibre de pouvoir entre les entraîneurs et les athlètes soit réglé, il va être difficile pour les athlètes de dénoncer les abus, car ils ont peur que ça affecte leurs chances de participer aux Jeux olympiques. »

Plusieurs participants qui ont déposé une plainte ou parlé d’un problème ont partagé leur expérience de représailles, incluant le fait d’être isolés et de manquer certaines opportunités. Ces expériences semblent avoir eu un effet dissuasif sur les autres qui ont été témoin de ce traitement dans l’environnement HP.

B. Manque d'information sur la façon de signaler

Une autre raison commune donnée par les participants comme quoi ils ne pouvaient pas signaler une situation de maltraitance ou exprimer leurs inquiétudes était un manque d'information concernant les mécanismes de signalement. Beaucoup de participants nous ont dit qu'ils n'avaient pas reçu de formation sur le sport sécuritaire ou qu'ils n'avaient eu qu'une formation minimale et superficielle²¹.

Cependant, plusieurs participants ont noté une amélioration récente à ce sujet vu la formation fournie par la consultante en sport sécuritaire, Mme Forsyth. Ces participants ont décrit cette formation sur le sport sécuritaire comme étant très différente et une grande amélioration par rapport aux années précédentes.

C. Manque de confiance envers le système de sport sécuritaire.

Beaucoup de participants ont également mentionné deux enjeux qui miné leur confiance envers le sport sécuritaire, ce qui les rendait moins enclins à signaler une situation de maltraitance : un manque d'information sur le TI et des inquiétudes concernant la durée du processus.

Certains participants nous ont dit qu'ils n'étaient pas conscients de qui était le TI ou qu'ils ne savaient pas que le TI de RCA avait récemment changé²². Il était clair selon les réponses des participants au questionnaire que

²¹ Nous notons que cela doit être interprété dans le contexte de la mise en place en 2019 du Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport (« CCUMS »), qui détermine les principes de respect dans le sport, les définitions de la maltraitance et d'autres types de comportements interdits, ainsi qu'un cadre pour les sanctions. Nous comprenons qu'avant cette mise en place, le concept de « sport sécuritaire » n'était pas toujours compris par les participants selon sa forme actuelle.

²² RCA nous a dit avoir communiqué ce changement aux athlètes par courriel le 24 mars 2022 et avisé les membres de RCA le 25 mars 2022.

beaucoup croyaient que RT ou Mme Forsyth était le TI. Certains participants ont également exprimé leur incertitude concernant l'indépendance du TI par rapport à RCA.

Plusieurs participants ont exprimé leur réticence à s'engager dans le système de sport sécuritaire, car ils se posaient des questions sur la durée du processus. Un participant a dit : « Les athlètes craignent de déposer une plainte formelle, car ils savent que le processus est long pour régler un problème et ils ne veulent pas nécessairement subir un aussi long processus tout en devant se concentrer pour remporter des compétitions internationales. »

En même temps, plusieurs membres du personnel, contractants et entraîneurs ont exprimé leurs inquiétudes par rapport au signalement des situations de maltraitance, car le TI pouvait être utilisé comme une menace contre les athlètes vu les conséquences possibles d'une enquête de sport sécuritaire sur leur carrière. Nous avons compris de ces participants que le balancier penchait trop en faveur des athlètes après les incidents du cycle 2020. Plusieurs entraîneurs et contractants ont décidé de quitter RCA à cause de ces inquiétudes. Un participant a dit : « Il est aussi très important que ces nouveaux moyens de communication et que le traitement respectueux des uns et des autres ne soient pas utilisés à mauvais escient pour porter préjudice à une personne si vous n'aimez pas ces actions/son programme/ses croyances/sa personnalité. »

ii. Défis lors d'un signalement

Beaucoup de participants nous ont parlé des problèmes dont ils ont été victimes ou témoins lorsqu'ils ont signalé eux-mêmes ou qu'une autre personne a signalé un incident qui n'était pas une situation de maltraitance. Plus spécifiquement, ces participants nous ont dit que les problèmes étaient

« passés sous silence » ou ignorés et qu'il y avait une incapacité ou une réticence à régler à l'interne les problèmes qui n'étaient pas des situations de maltraitance sans impliquer le TI.

A. Négligence concernant les problèmes

Beaucoup de participants ont dit avoir parlé de situations de maltraitance ou de comportements irrespectueux au personnel et/ou à la direction HP, mais que rien ne semblait avoir été fait par la suite. Ces participants ont senti que leurs inquiétudes avaient été ignorées ou que les problèmes étaient cachés afin de préserver la réputation de RCA ou la réputation des personnes concernées. Ils ont dit :

- « Les gens font ce qu'ils peuvent pour sauver leur réputation et leur poste, peu importe les conséquences sur les autres. Les problèmes sont passés sous silence plutôt que d'être réglés. »
- « Le personnel de haute performance pardonnait ou ignorait les comportements inappropriés dans l'environnement d'entraînement. Lorsque des problèmes étaient signalés, le personnel les ignorait complètement ou faisait de fausses promesses qui n'étaient jamais tenues. »
- « Lorsqu'on parlait des problèmes au personnel HP, ils ne faisaient rien, alors ça nous semblait inutile. »
- « Je crois que l'administration est plus inquiète de son apparence publique que de la façon dont sont traités les athlètes. »

Plusieurs athlètes nous ont dit qu'ils sentaient que lorsqu'un problème était signalé, plutôt que d'écouter les inquiétudes, le personnel et/ou la direction

HP essayait de les couvrir de honte ou de leur ignorer pour différentes raisons. Les athlètes ont dit :

- « Lorsqu'on nous demandait pourquoi nous faisons certaines choses ou pourquoi nous avons parlé de nos inquiétudes qui ne permettaient pas d'améliorer nos résultats en compétition, le message était "Arrête de poser des questions. Si ça ne te fait pas gagner, c'est de ta faute." »
- « Les réponses de RCA à plusieurs reprises étaient condescendantes par rapport à nos frustrations et ils reprochaient aux athlètes d'être trop demandants, et disaient qu'ils étaient ingrats ou qu'ils pensaient que tout leur était dû. »
- « Ils blâment les athlètes et se protègent. »

Plusieurs participants nous ont dit qu'ils sentaient que les comportements inappropriés des entraîneurs étaient pardonnés si l'entraîneur avait du succès et que ceux des athlètes étaient excusés comme étant des comportements compétitifs. Un participant a dit : « Si le résultat est une médaille d'or et que cette médaille est vue comme la meilleure mesure de succès, on prend tous les moyens pour l'atteindre. »

Beaucoup de participants ont également noté qu'ils sentaient que les incidents du cycle 2020 représentaient un point tournant pour l'environnement HP de RCA et qu'ils croient ou espèrent que la maltraitance et autres types de comportements irrespectueux allaient maintenant être réglés.

B. Résolution des problèmes à l'interne

Beaucoup de participants nous ont dit qu'ils sentaient que le personnel et la direction HP étaient incapables ou peu disposés à régler les problèmes à l'interne avant qu'ils n'atteignent le niveau de la maltraitance. Certains participants ont dit que parfois, le manque de respect dont ils étaient victimes n'était pas un gros problème, mais plutôt de petits problèmes interpersonnels qui s'accumulaient avec le temps pour créer un environnement irrespectueux. Un participant a dit : « Il y avait beaucoup d'interactions, de conversations et de comportements qui s'accumulaient pour former un environnement négatif avant d'atteindre le seuil de la maltraitance. »

Plusieurs participants ont dit qu'ils sentaient que les problèmes interpersonnels, incluant ceux qui ne constituaient pas de la maltraitance, étaient poussés vers le TI, même lorsqu'il aurait été possible ou bénéfique de les résoudre à l'interne. Beaucoup de participants ont exprimé le désir d'avoir un processus de résolution interne. Les participants ont dit :

- « RCA détournait toujours le problème en disant que nous devrions “aller au sport sécuritaire”, même si de nombreux problèmes n'étaient pas du ressort du sport sécuritaire. C'était terrifiant et inutile. Il n'y a aucun mécanisme en place pour exprimer nos inquiétudes et les régler dans l'environnement sans passer par le processus de signalement et d'audience, qui est souvent non nécessaire. »
- « Une formation sur les compétences interpersonnelles, la résolution de conflit et le respect dans un environnement de haute performance pour le personnel et les athlètes serait utile! C'est une grande lacune pour ces personnes et dans cet environnement. »

- « Je crois que nous avons besoin d'un programme interne solide pour gérer ces situations avant qu'elles ne deviennent de la maltraitance. »

e) Diversité, équité et inclusion

Beaucoup de participants ont commenté différents aspects de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans l'environnement HP de RCA. Nous détaillons d'abord ci-dessous ce que nous avons entendu concernant le programme para de RCA. Nous parlons ensuite des problèmes concernant l'équité des genres et la diversité.

i. Programme para

Beaucoup de participants ont mentionné le manque d'attention et de soutien des rameurs para dans l'environnement HP. Nous avons principalement entendu parler de deux problèmes.

Premièrement, beaucoup de participants ont dit qu'il y avait un manque de considération et d'accommodement pour les rameurs para pour leur permettre d'être pleinement inclus dans l'environnement HP. Par exemple, ces participants ont dit que le centre national d'entraînement n'est pas accessible, que le matériel d'entraînement n'est pas fourni aux rameurs para ou que le matériel n'était pas dans un format accessible, et que les plans de voyage ne tenaient pas compte des besoins des rameurs para.

Deuxièmement, plusieurs participants ont parlé des commentaires et/ou traitements négatifs des rameurs para ou de l'aviron adapté en général dont ils ont été témoins ou victimes pendant les cycles concernés, incluant des insultes, l'utilisation de termes dégradants, le refus d'utiliser un langage qui parle de la personne d'abord et l'exclusion. Nous avons entendu parler d'entraîneurs et d'athlètes HP qui avaient de type de comportement.

À cause de ces raisons, beaucoup de participants sentent que le para-aviron est un ajout après coup ou vu comme étant « de second ordre » dans l’environnement HP.

ii. Équité des genres et diversité

Beaucoup de participants ont également réfléchi à l’équité des genres et à la diversité dans l’environnement HP.

Par rapport à l’équité des genres, la plupart des participants ont parlé de la représentation féminine au sein de la direction, des entraîneurs et du personnel HP. Les opinions à ce sujet étaient partagées. Beaucoup de participants ont dit qu’il n’y avait pas assez de femmes dans la direction et l’équipe d’entraîneurs de l’environnement HP. Un participant a décrit l’environnement comme étant une « falaise de verre » pour les femmes. Plusieurs participants ont dit qu’ils croyaient que les entraîneuses féminines avaient quitté le programme HP en raison d’un manque de soutien et de ressources par rapport à leurs collègues masculins. Certains participants ont également noté qu’il y avait un manque de soutien ou de ressources pour les membres de la communauté HP qui étaient enceintes, désiraient devenir enceinte ou essayait de trouver l’équilibre entre leur travail dans l’environnement HP et leurs responsabilités familiales.

Beaucoup de participants ont également dit qu’ils sentaient que RCA avait fait des progrès par rapport à l’équité des genres dans l’environnement HP. Ces participants ont dit que les femmes étaient bien représentées au sein du Conseil de RCA et du personnel et des contractants HP. Certains participants nous ont dit que RCA travaillait pour augmenter la participation féminine chez les entraîneurs sous le niveau HP avec une attente comme quoi cela mènerait éventuellement à une meilleure

représentation féminine au niveau HP lorsque ces femmes progressent dans leur carrière.

Plusieurs participants ont également commenté le manque de diversité raciale dans le programme HP. Cependant, les participants ont aussi noté qu'il s'agissait d'un enjeu généralisé en aviron, et non seulement dans l'environnement HP. Nous avons su qu'historiquement, l'aviron était lié aux participants caucasiens de classe moyenne à élevée. Certains participants ont parlé positivement des efforts de RCA pour augmenter la diversité à l'aide de programmes qui visent spécifiquement les communautés sous-représentées.

4. Politiques, procédures et gouvernance

En plus du questionnaire et des entrevues, nous avons évalué les politiques, les procédures et la gouvernance en nous attardant sur les aspects de ces éléments en lien avec le sport sécuritaire et la culture²³. Nous avons également revu les meilleures pratiques des organismes nationaux de sport (« ONS ») en matière de politiques, procédures et gouvernance détaillées dans les ouvrages pertinents et des exemples d'ONS identifiés par les intervenants comme étant forts dans ces domaines. Une liste complète des ouvrages consultés se trouve à l'annexe D du présent rapport.

Selon notre analyse, nous croyons que les politiques, les procédures et la gouvernance de RCA comptent plusieurs forces.

²³ Nous notons que notre évaluation de la gouvernance comprenait seulement les éléments de gouvernance pertinents au sport sécuritaire et à la culture dans l'environnement HP. Par exemple, nous n'avons pas évalué les finances, la planification de la relève ou les performances individuelles des membres du Conseil de RCA.

Plus particulièrement, concernant le Guide des politiques sur le sport sécuritaire de RCA (« Guide des politiques »)²⁴ :

- Le Guide des politiques contient toutes les politiques et les procédures en lien avec le sport sécuritaire dans un seul document qui est facilement accessible sur le site web de RCA.
- Les politiques doivent être revues à intervalle régulier.
- Les définitions des différents types de maltraitance dans le Guide des politiques, ainsi que les sanctions possibles suite à un comportement interdit, sont généralement conformes aux définitions et aux sanctions établies par le Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport (« BCIS ») dans le Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport (« CCUMS »).
- La portée et l'application des politiques sont clairement définies et comprennent les comportements interdits qui ont lieu en dehors de l'environnement sportif dans certaines circonstances.
- En vertu de la politique sur la discipline et les plaintes (qui se trouve dans le Guide des politiques), les plaintes sont déposées à un tiers indépendant externe à RCA qui détermine la façon dont la plainte sera traitée.
- La politique sur la discipline et les plaintes offre plusieurs options de résolution suite à une plainte, incluant la médiation et une enquête.

²⁴ Le Guide des politiques contient des définitions, une politique sur la protection des athlètes, un code de conduite et d'éthique, une politique sur la discipline et les plaintes, une politique d'enquêtes, une politique de résolution des différends, une politique d'appel, une politique sur les médias sociaux et une politique sur la vérification des antécédents.

- La politique sur la discipline et les plaintes et la politique d'enquêtes – Discrimination, harcèlement et maltraitance (« politique d'enquêtes », qui se trouve également dans le Guide des politiques) contiennent plusieurs protections procédurales pour les plaignants et les répondants, dont le droit de soumettre des preuves et d'entendre celles de l'autre partie. La politique d'appel (dans le Guide des politiques) offre un mécanisme d'appel pour les deux parties d'une décision.
- La politique aborde clairement la confidentialité, ainsi que les exceptions concernant la confidentialité, et le respect de la vie privée par rapport à la conservation des dossiers.
- Les processus décrits dans la politique sur la discipline et les plaintes et dans la politique d'enquêtes sont généralement conformes à ceux des autres ONS que nous avons consultés.

Nous comprenons également que RCA a adopté une approche harmonisée par rapport au sport sécuritaire, ce qui veut dire que RCA et toutes ses organisations membres, comme les clubs et les associations provinciales d'aviron, ont adopté (ou doivent adopter) le Guide des politiques. Nous croyons que cette approche sera ultimement bénéfique à l'environnement HP, car les futurs participants qui ont progressé dans les différents niveaux d'aviron du programme HP connaîtront déjà l'approche de RCA par rapport au sport sécuritaire lorsqu'ils arriveront dans l'environnement HP.

Concernant la gouvernance, la structure de gouvernance de RCA est conforme à plusieurs aspects du Code de gouvernance du sport canadien, récemment créé par le Comité olympique canadien, qui vise à déterminer les meilleures pratiques de gouvernance des ONS canadiens. Plus particulièrement :

- Le Conseil de RCA est fonctionnel par rapport à sa taille avec ses sept membres et il fonctionne comme un Conseil de formulation des politiques (plutôt qu'un Conseil de gestion opérationnel).
- Le Conseil est responsable d'embaucher le chef de direction et de superviser son rendement.
- Le Conseil chapeaute plusieurs comités, incluant un comité des mises en candidature, un comité de vérification et de finances et un comité des ressources humaines.
- Les politiques du Conseil et les procès-verbaux des réunions se trouvent sur le site web de RCA.

Cependant, nous croyons qu'il y a également des possibilités d'amélioration dans les politiques, les procédures et la gouvernance de RCA. Plus particulièrement, nous avons noté que certains participants ont exprimé leur inquiétude par rapport à la petite taille de la communauté d'aviron et le potentiel de conflits d'intérêts ou d'apparence de conflits d'intérêts, incluant au sein du Conseil.

Nos recommandations concernant les politiques, les procédures et la gouvernance se trouvent dans la section Recommandations ci-dessous.

5. Recommandations

Il est clair selon les points de vue entendus que le programme HP de RCA fait face à des défis culturels importants. Nous reconnaissons que certains de ces défis ne sont pas uniques à RCA et que RCA a déjà mis en place des mesures pour améliorer sa culture. Nous croyons que RCA est à un point tournant de son histoire. Il y a une possibilité de modifier sa culture pour en faire une qui accorde de la valeur à la sécurité, au respect, à l'équité, à la

diversité et à l'inclusion autant qu'à la victoire en compétition : ces objectifs ne sont pas mutuellement exclusifs. Avec les recommandations ci-dessous, nous visons à solidifier les mesures déjà entreprises par RCA et nous suggérons d'autres pistes pour faciliter ce changement de culture.

Pour faciliter les références, nous avons divisé nos recommandations en quatre catégories : Accepter le passé et Digérer l'évaluation, Assimiler une culture de sécurité et de respect, Améliorer la communication et la transparence et Favoriser l'inclusion. Nos recommandations par rapport à chacune de ces catégories se trouvent ci-dessous.

Dans ces recommandations, nous reconnaissons que les ressources de RCA ne sont pas illimitées. Nous reconnaissons que RCA pourrait ne pas avoir les ressources pour mettre en œuvre toutes ces recommandations ou pour le faire immédiatement. Afin de favoriser la transparence, nous recommandons à RCA d'être ouvert à ce sujet avec ses membres de la communauté HP.

Nous comprenons que RCA a l'intention de créer un comité de responsabilisation indépendant pour superviser la mise en œuvre de ces recommandations. Nous approuvons cette approche et nous croyons qu'elle servira à améliorer la transparence et l'imputabilité de RCA aux yeux de la communauté.

a) Accepter le passé et Digérer l'évaluation

Vu les conséquences des événements du cycle 2020 et leurs effets continus sur la perception de RCA et de la culture du programme HP, nous croyons qu'il est nécessaire pour les membres de la communauté HP de digérer les événements du passé. De plus, vu les conséquences potentielles de ce rapport sur la communauté et le manque de confiance exprimé par les

participants envers RCA et sa direction, nous croyons que RCA devrait être transparent concernant le rapport et réceptif aux commentaires des participants à son sujet. Nous émettons trois recommandations dans ce but, que vous trouverez ci-dessous.

i. Partager le rapport

Nous recommandons à RCA de partager ce rapport avec la communauté HP en entier et en temps opportun. Nous croyons que ce partage sera une preuve de l'engagement envers la transparence, la communication et la responsabilité, qui aidera à régler le manque de confiance des participants envers RCA et sa direction.

Nous reconnaissons qu'il est important d'être prudent en partageant ce rapport, car il fait mention d'une personne en particulier. Cependant, nous croyons que la majeure partie du rapport peut, et devrait, être partagée avec la communauté HP.

ii. Accepter le passé

Comme mentionné ci-dessus, les participants du processus d'évaluation ont parlé des conséquences graves des événements du cycle 2020 et ont exprimé des sentiments profonds de souffrance, de colère et de trahison envers RCA suite à ces événements. Les effets des actions de M. Thompson se sont répercutés au-delà des personnes directement affectées par son comportement, ceux qui en ont été témoins et ceux dont la perception de RCA a été affectée en raison de la réponse de l'organisation à ce problème.

Vu les conséquences généralisées du cycle 2020 sur les membres de la communauté HP, nous croyons qu'il est nécessaire pour RCA de fournir un forum à la communauté HP afin de se rassembler pour reconnaître les conséquences du passé et « se vider le cœur ». Nous croyons que cette

mesure augmentera la transparence et la responsabilité de RCA et aidera à créer une base partagée pour avancer avec les autres recommandations ci-dessous. Nous suggérons que ce forum soit sous la forme d'assemblées des membres ou de séances d'écoute et nous recommandons à RCA d'engager un facilitateur ayant de l'expérience en médiation et/ou réhabilitation afin de les aider.

Nous savons que Mme Forsyth a déjà facilité des discussions dans l'environnement HP à ce sujet. Cependant, nous croyons que la publication du présent rapport aura des conséquences sur la communauté HP, plus particulièrement ceux directement touchés par les événements du cycle 2020, et que ces conséquences doivent être abordées.

De plus, vu les conséquences potentielles sur la perception des participants envers le manque de réponse de RCA aux problèmes en lien avec M. Thompson, nous suggérons à RCA d'envisager de partager au moins certaines informations à ce sujet avec la communauté HP. Nous croyons que cela permettra d'améliorer la transparence et la responsabilité.

iii. Digérer le rapport

Nous croyons qu'il serait important pour RCA d'entendre les membres de la communauté HP concernant ce rapport, dans l'intérêt de la transparence et de la responsabilité de RCA et car nous croyons que les membres de la communauté auront des contributions utiles pour améliorer les recommandations ci-dessous, nous suggérons donc à RCA de créer un forum afin de réfléchir au rapport. Il pourrait faire partie du forum déjà suggéré ci-dessus ou être un événement distinct.

b) Assimiler la sécurité et le respect

Bien que le Guide des politiques sur le sport sécuritaire de RCA offre un cadre utile pour promouvoir la sécurité et le respect dans l'environnement HP, nous croyons que RCA a encore du travail à faire pour appliquer ses politiques dans les interactions quotidiennes du programme HP. Les recommandations suivantes visent à assimiler les principes de sécurité et de respect dans l'environnement HP.

Vu le croisement de plusieurs des recommandations ci-dessous et des problèmes de ressources humaines (« RH »), nous suggérons à RCA de consulter des experts en RH concernant leur mise en œuvre ou d'envisager l'augmentation de ses capacités RH à l'interne.

i. Valeurs

Nous croyons que RCA doit explicitement s'engager envers la culture sécuritaire, respectueuse, inclusive, équitable et diversifiée qu'elle veut promouvoir dans l'environnement HP. Nous comprenons que RCA a déjà travaillé avec Mme Forsyth pour créer des valeurs culturelles partagées. Nous les félicitons de ce travail et nous recommandons à RCA d'annoncer ses valeurs par le biais d'un « énoncé de valeurs » ou d'une liste de valeurs. Cet énoncé pourrait être publié sur le site web de RCA, affiché physiquement dans l'environnement d'entraînement quotidien et inclus dans le matériel d'accueil des nouveaux membres de la communauté HP.

ii. Direction

Nous croyons que le ton concernant les comportements respectueux, sécuritaires et appropriés doit venir de RCA et de la direction du programme HP. Nous avons plusieurs recommandations à ce sujet.

Nous suggérons d'abord que RCA choisisse avec soin son prochain directeur de la haute performance et son prochain entraîneur-chef. Les personnes qui occupent ces postes ont une grande influence sur l'environnement HP et nous croyons qu'il est essentiel que les personnes choisies puissent être des modèles de comportement respectueux et promouvoir la sécurité et les comportements appropriés parmi les autres membres de la communauté HP. Nous suggérons que, dans le processus d'embauche, RCA considère les compétences interpersonnelles des candidats, les compétences en résolution de conflit et la connaissance en l'engagement par rapport au sport sécuritaire. Nous suggérons également à RCA de filtrer les candidats ayant un dossier impeccable en matière de comportement éthique et respectueux.

Deuxièmement, nous recommandons à la direction de RCA de rechercher des occasions de démontrer son engagement envers le respect et la sécurité, par exemple en participant à des formations, en mettant des sujets concernant le respect et la sécurité à l'ordre du jour de réunion lorsqu'il est pertinent de le faire et en effectuant des vérifications avec le personnel, les contractants, les entraîneurs et les athlètes par le biais de bilans et d'évaluation.

Troisièmement, nous recommandons à la direction de RCA d'augmenter sa présence dans l'environnement d'entraînement quotidien. Comme détaillé ci-dessus, les participants nous ont dit qu'ils sentaient que la direction n'était pas impliquée dans l'environnement d'entraînement quotidien et que cela entraînait un manque de communication entre la direction et ceux qui travaillent et s'entraînent dans cet environnement. Nous croyons qu'une augmentation de la présence de la direction dans l'environnement d'entraînement quotidien servira à démontrer son engagement envers les

athlètes, le personnel, les contractants et les entraîneurs et va permettre à la direction de surveiller le respect et la sécurité dans l’environnement.

iii. Politiques, procédures et gouvernance

Comme nous en avons parlé dans la section Politiques, procédures et gouvernance ci-dessus, nous croyons que les politiques, les procédures et la gouvernance de RCA possèdent plusieurs forces sur papier. Cependant, nous croyons que RCA peut appliquer des mesures afin de solidifier ces aspects pour améliorer sa culture. Nous abordons ci-dessous les politiques et les procédures, puis la gouvernance.

A. *Politiques et procédures*

En rédigeant nos recommandations concernant les politiques et procédures, nous sommes conscients du fait que le processus de plainte dans l’environnement de sport HP au pays est en changement, car le BCIS devient l’administrateur centralisé du CCUMS, qui comprend la réception des plaintes, le déroulement des enquêtes ou de la médiation et l’application des sanctions²⁵. Nous croyons que l’option de déposer un rapport anonyme au BCIS sera particulièrement bénéfique dans l’environnement HP de RCA vu les inquiétudes exprimées par les participants concernant les représailles.

Nous croyons que RCA devrait appliquer des mesures pour améliorer ses communications concernant les politiques et procédures sur le sport sécuritaire. Comme détaillé ci-dessus, beaucoup de participants nous ont dit qu’ils ne connaissaient pas bien les sujets en lien avec le sport

²⁵ Nous comprenons que RCA va continuer à gérer les plaintes en dehors du CCUMS selon ses propres politiques.

sécuritaire. Nous recommandons donc à RCA d'augmenter ses communications concernant le sport sécuritaire d'au moins deux façons.

Premièrement, nous recommandons à RCA de créer des ressources utilisant un langage clair concernant les politiques et procédures établies dans le Guide des politiques sur le sport sécuritaire, par exemple un diagramme des options de signalement, une FAQ et/ou une liste de contacts utiles. Bien que le Guide soit complet, sa longueur peut rendre son utilisation difficile pour comprendre ou trouver une information spécifique dont une personne a besoin et nous croyons que ces ressources amélioreraient la situation. Ces ressources pourraient être mises à jour pour inclure le processus du BCIS lorsqu'il sera lancé.

Deuxièmement, nous recommandons à RCA d'améliorer la page de sport sécuritaire sur son site web. Nous avons noté que les sections sur le sport sécuritaire de plusieurs autres ONS que nous avons évaluées, incluant Natation Canada, Gymnastique Canada et Natation Artistique Canada, étaient complètes et faciles à consulter, nous suggérons donc que RCA s'inspire de ces exemples pour appliquer cette recommandation.

L'amélioration de la page de RCA sur le sport sécuritaire pourrait comprendre le langage clair mentionné ci-dessus, ainsi que des nouvelles et des renseignements sur le travail effectué par RCA pour améliorer la culture suite à cette évaluation. Nous croyons que cette recommandation rendra l'information sur le sport sécuritaire plus facile d'accès, augmentera la place de premier plan de cette information et démontrera l'engagement de RCA envers ce problème.

B. Gouvernance

Comme nous l'avons dit ci-dessus, plusieurs participants ont exprimé une inquiétude ou une incertitude par rapport au rôle du Conseil en général et

par rapport aux rôles et à l'indépendance de ses membres. Nous croyons que ce sentiment contribue au manque de confiance envers RCA.

Nous comprenons que RCA a mis en place un comité de la gouvernance et des politiques dont le rôle est de faire des recherches concernant les politiques et les pratiques de gouvernance, offrir des conseils sur la gouvernance et la gérance et proposer des mesures sous forme de recommandations au Conseil, dont des stratégies pour la mise en œuvre des changements. Nous approuvons la création et l'objectif de ce comité et nous suggérons que le comité consulte les meilleures pratiques indiquées dans le Code de gouvernance du sport canadien dans la réalisation de son travail. Vu les inquiétudes qui nous ont été partagées par rapport à l'indépendance du Conseil, nous suggérons au comité d'envisager des façons dont l'indépendance des membres du Conseil, réelle ou perçue, pourrait être améliorée. Nous recommandons au comité de revoir les politiques et les pratiques du Conseil concernant les conflits d'intérêts et les limites de mandat des membres.

iv. Formation

Comme nous l'avons abordé dans la section Obstacles aux signalements ou à l'expression des préoccupations ci-dessus, beaucoup de participants nous ont dit qu'ils ne savaient pas comment signaler un problème de sport sécuritaire. Nous notons que les participants nous ont également dit qu'ils sentaient une amélioration récente à ce sujet grâce à la formation offerte par Mme Forsyth. Nous reconnaissons l'importance de cette étape et nous recommandons à RCA de continuer à offrir une formation sur le sport sécuritaire.

Plus spécifiquement, nous recommandons à RCA de revoir la formation actuellement offerte aux athlètes, au personnel, aux entraîneurs et aux

contractants dans l'environnement HP et d'envisager plusieurs améliorations.

Premièrement, nous avons su que la formation sur le sport sécuritaire est obligatoire pour tous les participants de l'environnement HP. Nous suggérons que cette formation fasse partie de l'orientation ou de l'accueil des nouveaux participants dans cet environnement et qu'elle soit répétée régulièrement. Dans la mesure du possible, nous recommandons que la formation ait lieu en personne et qu'elle soit interactive afin que les participants puissent poser des questions et participer à la discussion et que les facilitateurs puissent plus facilement juger la compréhension des participants par rapport aux sujets abordés.

Deuxièmement, RCA nous a informés qu'une formation sur l'intervention des témoins fait partie de la formation sur le sport sécuritaire. Vu les inquiétudes exprimées par rapport au manque d'intervention des témoins dans l'environnement HP, nous recommandons à RCA de revoir la formation offerte à ce sujet pour veiller à ce qu'elle aborde les problèmes identifiés dans ce rapport et qu'elle considère mettre en œuvre une formation distincte sur l'intervention des témoins afin d'insister sur son importance pour les participants.

Finalement, vu les changements anticipés suite à l'administration centralisée du CCUMS par le BCIS, nous suggérons à RCA d'offrir une formation spécifique à ce sujet afin que les membres de la communauté HP comprennent le rôle du BCIS et sachent ce qui va changer ou non par rapport au sport sécuritaire au sein de RCA.

v. Encadrement, embauche et évaluations des performances

Pendant ce processus, nous avons entendu de grandes inquiétudes des participants par rapport à la conduite des entraîneurs dans l'environnement HP. Vu l'importance du rôle des entraîneurs dans cet environnement et le déséquilibre de pouvoir entre les entraîneurs et les athlètes, nous croyons que RCA doit porter une attention particulière pour créer et maintenir une norme élevée de comportement éthique et respectueux de la part des entraîneurs.

Nous savons que RCA a créé l'initiative « Certification de tous les entraîneurs » pour veiller à ce que ses entraîneurs aient reçu des formations standards, notamment sur l'éthique et la sécurité. Nous savons également que RCA effectue une vérification des antécédents pour ses entraîneurs, conformément à la politique de vérification des antécédents qui se trouve dans le Guide des politiques sur le sport sécuritaire. Il s'agit de bonnes mesures, mais nous suggérons à RCA de revoir ses pratiques d'embauche pour veiller à ce que ces pratiques soient respectées dans l'environnement HP. Nous suggérons également que, comme nous l'avons recommandé par rapport au directeur de la haute performance et à l'entraîneur-chef ci-dessus, RCA tienne compte des compétences interpersonnelles, des compétences en résolution de conflit et de la connaissance et de l'engagement envers le sport sécuritaire dans son processus d'embauche, en plus de filtrer les candidats ayant un dossier impeccable en matière de comportement éthique et respectueux.

Nous recommandons également à RCA de revoir son évaluation de performance des entraîneurs HP pour veiller à ce que les entraîneurs soient évalués régulièrement, que cette évaluation comprenne des commentaires anonymes des athlètes et que le respect des principes de sport sécuritaire, de respect et d'éthique fasse partie de l'évaluation.

vi. Ressources internes

Bien que RCA fasse appel à des ressources externes pour l'aider par rapport aux problèmes de sport sécuritaire et de culture, nous croyons qu'à l'avenir, RCA devrait se concentrer à améliorer ses ressources internes à ce sujet. Nous croyons que cela permettra d'améliorer la perception des participants comme quoi RCA relègue les problèmes difficiles au TI et démontrera l'engagement de RCA envers le changement de culture.

Nous reconnaissons l'importance d'avoir une personne ou une entité externe et indépendante qui peut recevoir les plaintes, comme le TI ou le BCIS. Cependant, nous croyons qu'il est également important d'avoir une personne à l'interne responsable du sport sécuritaire, tant parce que certains membres de la communauté HP pourraient être plus à l'aise de parler d'enjeux difficiles avec une personne qu'ils connaissent que parce que cela montrera l'importance placée par RCA sur le sport sécuritaire et le respect.

Nous savons que RCA a actuellement une coordonnatrice du sport sécuritaire à l'interne. Nous recommandons à RCA de penser à la façon dont ce rôle et sa visibilité peuvent être améliorés. Par exemple, cette personne pourrait servir d'« oreille » et de premier contact pour avoir accès aux ressources et offrir des conseils sur la résolution de conflits. De plus, cette personne pourrait travailler avec le comité de responsabilisation indépendant pour la mise en œuvre de nos recommandations, incluant l'amélioration des formations et de la communication concernant le sport sécuritaire.

Deuxièmement, beaucoup de participants ont dit sentir que RCA était incapable de réagir aux problèmes de comportement irrespectueux ou de maltraitance lorsqu'ils étaient signalés. Nous reconnaissons qu'il y a une

obligation de signaler certains types de comportements au TI en vertu du Guide des politiques. Cependant, nous recommandons à RCA d'améliorer sa capacité de résolution des différends et de gestion des conflits à l'interne afin de mieux gérer les conflits ou les incidents isolés de comportement irrespectueux avant qu'ils ne deviennent graves. Par exemple, la direction de RCA pourrait participer à des formations à ce sujet et une personne en particulier (possiblement un coordonnateur, gestionnaire ou directeur du sport sécuritaire) pourrait être désignée pour aider en cas de conflit, de désagrément ou d'incident isolé de manque de respect.

vii. Évaluation des progrès

À l'avenir, nous recommandons à RCA de continuer à surveiller la perception des membres de la communauté HP par rapport à la culture HP afin d'évaluer ses progrès vers un changement de culture et pour déterminer les nouveaux problèmes. Nous suggérons à RCA de mener des enquêtes anonymes ou de demander des commentaires anonymes des membres de la communauté HP à intervalle régulier.

c) Améliorer la communication et la transparence

Un manque de communication et de transparence dans l'environnement HP représentent les deux principaux problèmes dont nous avons entendu parler par les participants et ces problèmes semblaient contribuer à un manque de confiance envers l'organisation et à une perception négative de la culture de l'organisation. Nous partageons ci-dessous des recommandations concernant la communication et la transparence afin de régler ces problèmes.

i. Communication dans l'environnement HP

Nous comprenons que RCA a déjà mis en place des mesures pour améliorer la communication et la transparence dans l'environnement HP, incluant en adoptant un modèle de prises de décisions en collaboration entre la direction et les entraîneurs HP, en créant des comités de sélection qui prennent ensemble les décisions concernant les sélections et en mettant en œuvre un processus d'évaluation après les sélections et les compétitions. Nous croyons que ces étapes sont importantes et nous appuyons leur application.

Nous recommandons à RCA continuer à bâtir à partir de ces améliorations en s'engageant à plus de communication avec les athlètes par rapport aux programmes d'entraînement, aux sélections et aux brevets. Par exemple, les athlètes pourraient recevoir un calendrier des dates importantes par rapport à la diffusion de ces décisions. Lorsqu'une telle communication n'est pas possible, ou si les circonstances changent, nous recommandons à RCA de l'expliquer ouvertement aux athlètes dans un délai opportun.

ii. Représentation des athlètes

Nous comprenons que RCA a un représentant des athlètes au sein du Conseil. Cependant, vu les inquiétudes exprimées par rapport au manque d'implication des athlètes dans les prises de décisions, nous suggérons à RCA d'envisager comment améliorer la communication avec les athlètes concernant le rôle du représentant des athlètes et son travail au sein du Conseil.

Nous recommandons également à RCA d'envisager une façon d'augmenter l'intégration du point de vue des athlètes dans ses prises de décisions dans

l'environnement HP, par exemple par le biais d'une communication régulière et ouverte entre la direction et le conseil des athlètes.

iii. Communication du conseil d'administration

Nous avons entendu que les membres du Conseil pensent que leurs communications internes n'étaient pas toujours ouvertes et respectueuses. Vu ceci et les difficultés vécues pendant le cycle 2020, nous recommandons au Conseil de prendre des mesures pour reprendre les relations entre ses membres sur de nouvelles bases.

Nous suggérons plus spécifiquement que le Conseil envisage de rafraîchir sa formation sur les comportements respectueux et les principes de gouvernance afin que les membres soient tous sur la même longueur d'onde et puissent se concentrer à régler les problèmes identifiés dans ce rapport. Nous suggérons également au Conseil d'envisager les services d'un observateur externe pour un certain temps, qui pourra observer les réunions et émettre des suggestions concernant le comportement respectueux et le respect des principes de bonne gouvernance.

d) Favoriser l'inclusion

Nous croyons que RCA peut prendre plusieurs mesures pour favoriser l'inclusion et créer un environnement HP plus accessible. En général, vu les commentaires que nous avons entendus concernant le traitement des athlètes para, nous recommandons à RCA d'intégrer une formation sur l'équité, la diversité et l'inclusion pour les membres de l'environnement HP. RCA nous a informés que cette formation a déjà été mise en place pour le personnel et nous appuyons cette décision. Nous suggérons que la formation sur l'équité, la diversité et l'inclusion fasse partie de la formation sur le sport sécuritaire déjà recommandée ci-dessus ou fasse l'objet d'une

formation distincte. Comme pour la formation sur le sport sécuritaire, dans la mesure du possible, nous recommandons que cette formation ait lieu en personne et soit interactive.

i. Inclusion para

Vu les inquiétudes que nous avons entendues concernant le programme para et l’inclusion des athlètes para dans l’environnement HP, nous croyons que les participants dans l’environnement HP doivent modifier leur façon de penser qui semble indiquer que le programme para est un ajout après coup pour y penser comme étant un élément complet et à parts égales du programme HP.

Dans ce but et pour montrer l’exemple, nous recommandons à RCA de veiller à ce que le centre national d’entraînement soit accessible pour les athlètes para²⁶. Nous recommandons également à RCA d’intégrer la considération à l’accessibilité dans l’environnement HP, notamment en fournissant du matériel de formation et des communications accessibles et en veillant à ce que les déplacements, l’hébergement et les activités de l’équipe nationale soient accessibles pour les athlètes para.

ii. Équité et diversité

Comme il est dit dans la section Équité des genres et diversité ci-dessus, nous comprenons que RCA a déjà commencé son travail pour promouvoir l’équité et la diversité au sein de l’organisation. Nous appuyons ce travail et recommandons à RCA de le poursuivre.

Nous avons été informés que RCA a effectué une révision de la rémunération en 2020. Cependant, vu les commentaires partagés

²⁶ RCA nous a informés que le centre national d’entraînement est accessible pour les athlètes PR3 et PR2.

concernant les entraîneuses dans l'environnement HP qui ne reçoivent pas les mêmes ressources que leurs collègues masculins, nous suggérons à RCA de revoir comment l'information à propos de ce processus et ses résultats a été partagée et de voir si cette communication peut être améliorée ou répétée.

En reconnaissant la valeur de différents points de vue, nous recommandons également à RCA de s'engager à établir des objectifs concernant l'équité, la diversité et l'inclusion en tant qu'organisation, par exemple par rapport à la représentation de groupes historiquement sous-représentés au sein du personnel ou des entraîneurs. Nous recommandons également à RCA de communiquer publiquement ces objectifs et d'en prendre la responsabilité.

6. Conclusion

Il n'y a aucun doute que RCA fait face à des défis culturels importants dans son environnement HP. Cependant, l'organisation a commencé un cheminement pour créer une culture HP plus sécuritaire, respectueuse, inclusive, équitable et diversifiée. De plus, il y a un grand désir de changement de la part de beaucoup de membres de la communauté HP. Nous espérons que ce rapport et les recommandations qu'il contient pourront aider RCA à créer un meilleur environnement HP pour tous.

Date : 28 septembre 2022

Par : **RUBIN THOMLINSON LLP**