

Les Évaluations du milieu sportif (« **Évaluations** ») ont une double fonction, puisqu'elles visent à résoudre et à prévenir la maltraitance, la discrimination et les autres comportements prohibés relevant du Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport (« **CCUMS** »). Une Évaluation est conçue pour cerner les problèmes systémiques allégués.

Contrairement à une enquête, dans le cadre d'une Évaluation, il n'y a pas de plaignant ou d'intimé. On demande aux répondants aux sondages et aux personnes interviewées (les « Participants à l'Évaluation ») de fournir des réponses qui décrivent leur expérience. Les renseignements dans l'Évaluation reflètent donc la façon dont les Participants à l'Évaluation ont perçu les enjeux, les systèmes ou les dynamiques au sein de l'environnement sportif faisant l'objet de l'Évaluation.

Les réponses fournies par les Participants à l'Évaluation lors des entrevues ou des sondages ne font pas l'objet d'une analyse pour établir leur validité; elles constituent leurs perspectives individuelles.

## **Cyclisme Canada**

### **Évaluation du milieu sportif**

Jessica Kearsy

Partenaire, Enquêtrice en matière d'emploi et du travail, Deloitte Legal Canada LLP  
Membre de l'unité d'évaluateurs indépendants pour Sport Sans Abus (2022-2024)

Le 10 juillet 2024

# Table des matières

Sommaire/Contexte .....	5
Méthodologie de l'évaluation.....	8
Autres précisions sur le contexte de l'évaluation .....	10
<b>(1) Ce qu'on nous a dit : rotation des employés .....</b>	<b>11</b>
Sondage .....	11
Groupes de discussion .....	12
Contraintes budgétaires : .....	12
Exigences liées à la haute performance : .....	12
Épuisement professionnel et conflits interpersonnels.....	13
Difficultés de communication aggravées par les rotations de personnel : .....	13
Entrevues .....	13
<b>(2) Ce qu'on nous a dit : équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle .....</b>	<b>14</b>
Sondage .....	15
Groupes de discussion .....	15
Entrevues .....	16
<b>(3) Ce qu'on nous a dit : Congés (p.ex. congé de maternité, congé parental, etc.) .....</b>	<b>17</b>
Sondage .....	18
Groupes de discussion .....	19
Entrevues .....	21
<b>(4) Ce qu'on nous a dit : Promotions au sein de Cyclisme Canada.....</b>	<b>22</b>
Sondage .....	23
Groupes de discussion .....	23
Entrevues .....	24
<b>(5) Ce qu'on nous a dit : <i>Processus pour répondre aux préoccupations ou plaintes</i> .....</b>	<b>25</b>
Sondage .....	26
Groupes de discussion .....	27
Entrevues .....	29
<b>(6) Ce qu'on nous a dit : Culture globale de Cyclisme Canada.....</b>	<b>29</b>
Sondage .....	30
Groupes de discussion .....	30
Entrevues .....	32
Résumé des conclusions et principales recommandations.....	34
Principales recommandations .....	38
Tendances en matière de rotation du personnel .....	38
Équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.....	40

Congés .....	41
Promotions au sein de Cyclisme Canada .....	41
Processus pour répondre aux préoccupations ou plaintes.....	42
Conclusion/Observations finales .....	43
Annexe A : Lignes directrices du BCIS concernant les évaluations du milieu sportif .....	44
Annexe B : Documents passés en revue par l'évaluatrice .....	45
Annexe C : Questions du sondage .....	49
Annexe D : Diapositives PowerPoint présentées aux groupes de discussion.....	53

## Sommaire/Contexte

1. À la demande du Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport (« **BCIS** »), l'évaluatrice a été engagée aux alentours du 16 octobre 2023 afin d'effectuer une évaluation du milieu sportif (« **l'évaluation** ») concernant un organisme national de sport, à savoir Cyclisme Canada.
2. L'évaluatrice a conduit l'évaluation conformément au mandat reçu du BCIS et aux *Lignes directrices* du BCIS *concernant les évaluations du milieu sportif* (les « **Lignes directrices** », annexées au présent document à titre d'**Annexe « A »**), notamment les alinéas 7a et 7b des Lignes directrices.
3. L'évaluation avait pour objet d'évaluer la prévalence de problèmes de discrimination systémique, dont en particulier la discrimination fondée sur le genre, et d'autres comportements prohibés en vertu du *Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport* (« **CCUMS** ») au sein de l'administration de Cyclisme Canada, au niveau national. L'évaluation visait également à dégager des solutions, des recommandations et des suggestions de pratiques pour améliorer ou rétablir la sécurité et l'inclusion dans l'organisme national de sport (le « **mandat** »).
4. L'évaluatrice a recueilli des données auprès des participants par le biais d'entrevues, de sondages et de groupes de discussion. L'évaluatrice a également reçu des documents pertinents du BCIS, qu'elle a passés en revue. L'évaluatrice a examiné notamment :
  - Diverses politiques et procédures de Cyclisme Canada (p.ex. Politiques relatives aux plaintes et à la discipline, Code de conduite et d'éthique, Politique sur les conflits d'intérêts, *Manuel de l'employé*, Politique en matière d'équité et d'accessibilité, *Politique des ressources humaines*, Politique sur le sport sécuritaire, Politique sur le lancement d'alertes, etc.);
  - Des rapports sur la diversité, l'équité et l'inclusion (p.ex. *Résumé de l'enquête sur l'indice de la culture sportive*, *Plan d'action de Cyclisme Canada en matière de diversité, d'équité et d'inclusion* et *Rapport de référence global sur la diversité, l'équité et l'inclusion*); et
  - Diverses descriptions d'emplois de Cyclisme Canada.

La liste des documents examinés par l'évaluatrice figure à l'**Annexe « B »**.

5. Le CCUMS annoté décrit ainsi la discrimination :

*Des comportements, politiques et/ou pratiques qui contribuent à traiter ou toucher de façon différente, inéquitable, défavorable ou autrement inappropriée une personne ou une catégorie de personnes pour un motif interdit, notamment la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, l'indigénéité, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'état matrimonial ou familial, la langue, les caractéristiques génétiques ou le handicap et autres motifs analogues. Les comportements, politiques et/ou pratiques qui profitent spécifiquement aux membres des groupes marginalisés ne sont pas considérés comme de la Discrimination. La Discrimination n'inclut pas les comportements, politiques et/ou pratiques rationnellement liés aux objectifs pertinents du sport, avec la croyance honnête et de bonne foi qu'ils sont raisonnablement nécessaires pour réaliser les objectifs en cause, si les mesures d'adaptation qui permettraient de répondre aux besoins d'une personne ou d'une catégorie de personnes touchées entraîneraient des contraintes excessives au Participant et/ou à l'Organisme ayant adopté le CCUMS qui devrait mettre en place ces mesures d'adaptation, compte tenu des coûts, d'exigences de santé et de sécurité, et des objectifs légitimes du sport. Voir la section 5.8.*

6. La section 5.8 du CCUMS décrit ainsi la discrimination :

*5.8.1 Le terme Discrimination comprend notamment toutes formes manifestes ou subtiles de préjudice, qui définissent de façon unique les expériences négatives ou inéquitables vécues par les personnes marginalisées.*

*5.8.2 Les situations suivantes sont des exemples de Discrimination lorsqu'ils sont fondés sur un ou plusieurs motifs de Discrimination au sens de la définition:*

- a) refuser à quelqu'un l'accès à des services, avantages ou possibilités;*
- b) traiter une personne de façon injuste;*
- c) communiquer des messages de haine ou des remarques ou plaisanteries importunes;*
- d) perpétuer des attitudes et stéréotypes misogynes, racistes, capacitistes, homophobes ou transphobes*

*5.8.3 Il peut y avoir Discrimination même en l'absence d'une intention de causer un préjudice.*

7. La Politique de Cyclisme Canada pour éliminer la discrimination et le harcèlement (la « **Politique** ») décrit ainsi la discrimination :

*Un geste ou une décision qui traite une personne ou un groupe de manière négative pour des raisons comme la race, l'âge, une invalidité, l'orientation sexuelle, le genre ou d'autres motifs énumérés dans les lois sur les droits de la personne.*

8. L'évaluatrice a jugé que les politiques suivantes de Cyclisme Canada étaient pertinentes durant l'évaluation (collectivement, les « **Politiques** ») :

- Politique relative aux plaintes et à la discipline
- Code de conduite et d'éthique
- Politique sur les conflits d'intérêts
- *Manuel de l'employé*
- Politique en matière d'équité et d'accessibilité
- *Politique des ressources humaines*
- Politique sur le sport sécuritaire
- Politique sur le lancement d'alertes

9. L'évaluatrice observe que la définition de discrimination et de harcèlement donnée dans la Politique est plus étroite que celle du CCUMS et n'est pas mise spécifiquement en relation avec la sécurité en sport. La définition de discrimination de la Politique est plus typique d'une politique générique du milieu de travail, qui interdit les traitements négatifs pour des motifs visés par le *Code*. Le CCUMS, en revanche, donne comme exemple de discrimination le fait de « perpétuer des attitudes et stéréotypes misogynes ». Cette définition plus large met l'accent sur les conséquences, ce qui est conforme à la littérature actuelle sur la compréhension de la discrimination dans un contexte organisationnel<sup>1</sup>.

10. L'évaluatrice fait remarquer que cette évaluation est fondée sur le CCUMS, conformément à son mandat.

---

*Oxford Handbook of Workplace Discrimination*; Adrienne J. Colella (ed.), Eden B. King (ed.), 2015

11. L'évaluatrice a constaté de sérieuses préoccupations, au sein de la communauté de Cyclisme Canada, surtout de la part de personnes qui se sont identifiées comme des membres du personnel, indiquant que les prises de décision de la haute direction/administration de Cyclisme Canada peuvent, dans certaines circonstances, être influencées par des partis pris et stéréotypes systémiques, surtout à l'égard des femmes qui sont sur le point ou sont susceptibles de devenir mères, ce qui donne lieu à une discrimination fondée sur le genre, interdite par le CCUMS.

## Méthodologie de l'évaluation

12. Conformément au mandat et aux Lignes directrices, les données de l'évaluation ont été recueillies par le biais de sondages, d'entrevues et de groupes de discussion. L'évaluatrice souhaite souligner que les représentants de la direction de Cyclisme Canada ont été coopératifs et ont facilité la conduite de l'évaluation, ce qui a été apprécié.

13. La méthodologie reposait sur les éléments suivants :

- Un sondage dans les deux langues officielles (annexé à titre d'**Annexe « C »**) auprès des membres de Cyclisme Canada ci-dessous, qui figuraient sur les listes de diffusion suivantes (environ 650 personnes) :
  - i. Athlètes de l'équipe nationale
  - ii. Athlètes privés
  - iii. Personnel interne de Cyclisme Canada (national)
  - iv. Personnel interne de Cyclisme Canada (haute performance)
  - v. Contractuels de haute performance et personnel de l'Institut canadien du sport de l'Ontario
  - vi. Conseil d'administration et comités du Conseil de Cyclisme Canada
  - vii. Comités de programme de Cyclisme Canada
  - viii. Commissaires
  - ix. Instructeurs CAN-BIKE (2023)
- Les questions du sondage ont également donné aux participants la possibilité de faire part de commentaires libres sur certains points.
- Les résultats du sondage ont été reçus, tabulés et regroupés sous six (6) principales rubriques :
  - 1) *Tendances en matière de rotation du personnel;*

- 2) *Équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle;*
- 3) *Congés (p.ex. congé de maternité, congé parental, etc.);*
- 4) *Promotions au sein de Cyclisme Canada ;*
- 5) *Processus pour répondre aux préoccupations ou plaintes; et*
- 6) *Culture globale de Cyclisme Canada.*

- L'examen des résultats du sondage effectué par l'évaluatrice a montré que la majorité des répondants au sondage étaient des membres du personnel de Cyclisme Canada, suivis des athlètes et autres personnes. Conformément à notre mandat, les participants aux groupes de discussion potentiels étaient donc des membres du personnel de Cyclisme Canada au Canada : des employés (cadres et non cadres), des contractuels, des entraîneurs et des instructeurs.
- Conformément au plan d'évaluation, l'étape suivante de la collecte des données a consisté à lancer une invitation à participer aux groupes de discussion afin de passer en revue et de prendre en considération les résultats de ce sondage et fournir une rétroaction.
- Les diapositives et constatations tirées du sondage, présentées aux groupes de discussion figurent à l'**Annexe « D »**. L'évaluatrice a retiré les diapositives qui contiennent des références à des commentaires personnels, qui faisaient partie de la présentation PowerPoint adressée aux groupes de discussion afin de préserver la confidentialité.
- La direction de Cyclisme Canada a fourni à l'évaluatrice la liste de diffusion correspondant à ce groupe. Une invitation à participer aux groupes de discussion a été envoyée aux personnes qui figuraient sur la liste de diffusion (environ 108 personnes).
- Des entrevues individuelles en mode virtuel par Microsoft Teams ont également été réalisées avec des personnes identifiées par le BCIS. Plusieurs personnes se sont adressées directement à l'évaluatrice pour lui faire part de leurs expériences à Cyclisme Canada dans le cadre d'entrevues individuelles.
- Les participants au sondage et aux entrevues dans le cadre des groupes de discussion ont eu choix de répondre en anglais ou en français, et toutes les réponses ont été traduites en anglais, au besoin.

14. La participation (au sondage et aux groupes de discussion) était entièrement volontaire. Les réponses au sondage étaient anonymes et il a été demandé aux participants de signer une déclaration de confidentialité dans laquelle ils acceptaient de ne pas discuter de la teneur des discussions en attendant la publication de ce

rapport. Tous les participants aux groupes de discussion se sont conformés à cette exigence.

15. Conformément au CCUMS, les participants comprenaient :

Toute personne assujettie au CCUMS. Il peut s'agir notamment, mais sans s'y limiter, d'athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs, dirigeants, employés, soigneurs, parents/tuteurs, etc., selon les politiques de l'Organisme ayant adopté le CCUMS.

## Autres précisions sur le contexte de l'évaluation

16. Les personnes invitées à participer au sondage étaient réparties dans l'ensemble du Canada. Le sondage était volontaire et anonyme.

17. Le lien pour accéder au sondage, envoyé à la liste de diffusion indiquée ci-dessus, était actif du 14 décembre 2023 au 24 décembre 2023. Après la désactivation du lien du sondage, l'évaluatrice a reçu des informations d'un participant de plus, qui a exprimé son intérêt à fournir ses commentaires pour l'évaluation. L'évaluatrice a donc fourni les questions du sondage à ce participant additionnel et ajouté ses réponses aux réponses obtenues par le biais du lien du sondage.

18. En tout, l'évaluatrice a reçu quelque 98 réponses en provenance de diverses provinces du Canada et de personnes ayant divers liens hiérarchiques avec Cyclisme Canada. Environ 59,18 % des participants au sondage étaient des hommes et 40,82 % étaient des femmes. La majeure partie des répondants au sondage étaient des membres du personnel. D'après les réponses au sondage, certains des problèmes qui sont ressortis semblaient concerner principalement l'Ontario et le Québec, et en particulier le bureau de Milton de Cyclisme Canada.

19. Le 12 janvier 2024, l'évaluatrice a fait parvenir une invitation à participer aux groupes de discussion à environ 108 membres du personnel de Cyclisme Canada (indiqués ci-dessus). L'évaluatrice leur a demandé à répondre à l'invitation à participer au plus tard le 16 janvier 2024.

20. Pour faciliter les discussions de groupe, l'évaluatrice a réparti les participants qui avaient exprimé un intérêt à participer en quatre (4) séances séparées, qui ont eu lieu les 18, 19, 22 et 23 janvier 2024. La séance n° 1 du groupe de discussion concernait trois (3) personnes; la séance n° 2 du groupe de discussion concernait trois (3) personnes; la séance n° 3 du groupe de discussion concernait trois (3) personnes; et la séance n° 4 du groupe de discussion concernait deux (2) personnes. Des copies des diapositives PowerPoint qui ont été présentées au groupe de discussion avec un échantillon de questions du sondage correspondant à chaque thème ont été annexées au document à titre d'**Annexe « D »**.

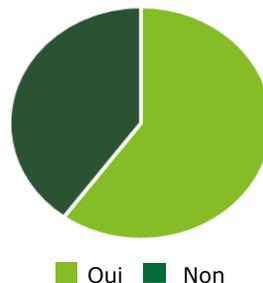
## (1) Ce qu'on nous a dit : rotation des employés

21. Afin de déterminer si les participants s'inquiétaient de la rotation des employés, l'évaluatrice a posé des questions qui visaient à savoir si les participants avaient remarqué des changements significatifs dans la composition de leur équipe et, le cas échéant, leur a demandé de préciser les facteurs qui y contribuaient. Ces questions ne s'appliquaient qu'aux participants qui s'étaient identifiés comme membres du personnel de Cyclisme Canada.

22. Nous avons compilé les résultats du sondage pour dégager des « constatations ». Nous présentons ces constatations ci-dessous, sous forme de graphique visuel, et nous discutons également des résultats des discussions de groupe et des entrevues.

### Sondage

Avez-vous constaté des changements significatifs dans la composition de l'équipe ou le taux de rotation dans votre département au cours de la dernière année?



23. Lorsque l'évaluatrice a demandé aux participants s'ils estimaient qu'il y avait eu des changements significatifs dans la composition de l'équipe ou dans le taux de rotation dans leur département, 60 % des personnes qui ont répondu au questionnaire ont dit oui. Ce résultat est significatif et révèle la perception d'un taux de rotation anormalement élevé.

### Groupes de discussion

24. La discussion sur la rotation des employés a permis de dégager quatre grands thèmes : des contraintes budgétaires, des exigences liées à la haute performance, un épuisement professionnel et des conflits interpersonnels, et également une rotation qui aggrave les difficultés de communication. Ces thèmes distincts ont permis d'avoir une compréhension nuancée des multiples facteurs qui contribuent à la rotation au sein de l'organisme.

#### **Contraintes budgétaires :**

25. Plusieurs participants aux groupes de discussion ont indiqué que les contraintes budgétaires contribuaient de façon importante à la rotation des employés. La discussion a mis en relief les conséquences d'un financement de base qui stagne depuis des années, de la hausse des coûts de déplacement et de l'inflation, et d'une diminution des revenus provenant de Sport Canada et de commandites privées.

26. L'organisme, confronté à une situation financière difficile, a dû procéder à une série de mises à pied en réponse aux contraintes budgétaires. Certains participants se sont dits surpris de la prévalence de la rotation, qu'ils attribuaient à des raisons budgétaires, notamment à la nécessité de réduire les coûts et de s'adapter aux contraintes financières. La transparence en ce qui a trait aux questions de budget et à la possibilité de futures mises à pied est un sujet qui préoccupait les participants, et leur faisait craindre notamment que les restrictions budgétaires ne servent de prétexte à la discrimination (p.ex. mise à pied de femmes principalement).

#### **Exigences liées à la haute performance :**

27. La nature exigeante des rôles dans un milieu de haute performance et la nécessité de résultats qui va de pair étaient des thèmes récurrents dans la discussion sur la rotation du personnel. Les participants ont souligné que la haute performance est associée à des attentes élevées et des ressources limitées. La nature cyclique de la rotation au

cours des cycles olympiques, connus sous l'expression « période quadriennale », et les défis inhérents au maintien d'une haute performance ont fait l'objet de discussions.

### **Épuisement professionnel et conflits interpersonnels :**

28. Lors des discussions, l'épuisement professionnel et les conflits interpersonnels ont été identifiés parmi les raisons qui pourraient expliquer la rotation. Les participants ont indiqué avoir été témoins du départ de collègues qui quittaient leur emploi en raison d'un épuisement professionnel et soupçonnaient que des désaccords avec la haute administration avaient mené à des départs involontaires. La nécessité d'un soutien organisationnel afin de contrer l'épuisement professionnel et faciliter des discussions ouvertes a été présentée comme une possible stratégie pour atténuer la rotation dans le cadre de ce thème.

### **Difficultés de communication aggravées par les rotations de personnel :**

29. La communication s'est avérée être un autre grand thème affecté par la rotation de personnel. Il a été signalé que l'absence d'un directeur RH dans le passé est un facteur qui a contribué au manque de communication. Des problèmes liés aux commérages et au manque d'habilitation découlant de pratiques de communication inadéquates ont été mis en relief. Certains participants, dont des athlètes, ont exprimé leur frustration de ne pas avoir été informés de modifications touchant des événements planifiés, ce qui démontre les effets tangibles de la rotation de personnel sur les communications de l'organisation.

30. De même, du fait d'une absence de planification de la relève, les personnes qui auraient pu jouer un rôle crucial pour communiquer les messages et stratégies aux parties prenantes n'ont pas été remplacées lorsqu'elles ont quitté l'organisme, ce qui a aggravé encore le manque de communication.

## **Entrevues**

31. Les entrevues individuelles ont également mis en lumière le sujet de la rotation des employés au sein de Cyclisme Canada. Selon un participant, il a été observé de façon notable que les femmes étaient plus nombreuses à être démisées de leurs fonctions d'entraîneur que les hommes au cours de leur emploi dans l'organisme. Cette observation suggère un aspect de la dynamique de rotation du personnel entraîneur qui pourrait être lié au genre et laisse craindre que les contraintes budgétaires,

l'épuisement professionnel et la performance ne servent d'apparent prétexte à la discrimination.

32. Un autre participant s'est également rappelé une période spécifique au cours de laquelle, sur une équipe de 14 entraîneurs, au moins deux (2) personnes ont été remerciées. Or, les deux étaient des femmes. Ce participant a poursuivi en faisant remarquer que le fait que l'une des deux entraîneuses avait été plus « loquace » avait probablement joué un rôle dans son licenciement.
33. Il a également été noté que les femmes ont tendance à occuper les fonctions administratives de niveau inférieur et même que l'entraînement par des femmes était perçu comme moins prestigieux pour certaines équipes « de femmes », tandis que les entraîneurs hommes suscitaient davantage de respect et de déférence que leurs homologues femmes, même lorsqu'elles avaient autant de qualifications et d'expertise. Certains participants ont indiqué que les femmes étaient « vouées à l'échec » dans certaines fonctions.

## **(2) Ce qu'on nous a dit : équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle**

34. Afin de déterminer s'il existe des problèmes liés à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, lors du sondage l'évaluatrice a posé des questions portant sur les défis du maintien d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Pour ceux et celles qui ont dit faire face à des défis à cet égard, l'évaluatrice a demandé aux participants de décrire ces défis. Ces questions ne concernaient que les participants qui s'étaient identifiés comme membres du personnel de Cyclisme Canada.
35. Nous avons compilé les résultats du sondage pour dégager des « constatations ». Nous présentons ces constatations ci-dessous, sous forme de graphique visuel et nous discutons également des résultats des discussions de groupe et des entrevues.

## Sondage



36. Lorsque l'évaluatrice a demandé aux participants s'ils rencontraient des défis spécifiques pour maintenir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, 41,03 % des participants ont dit faire face à des défis particuliers pour maintenir un équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle. Il s'agit d'une constatation significative.

## Groupes de discussion

37. La discussion sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle a mis en lumière des défis associés à la charge de travail et à la rémunération des heures travaillées. Les participants ont attiré l'attention sur la difficulté de maintenir un équilibre entre de multiples responsabilités, notamment lors des déplacements pour le travail et les projets, qui exigent beaucoup de temps et d'efforts. Le problème de la rémunération insuffisante pour la charge de travail a été soulevé, un participant ayant fait remarquer la nécessité d'avoir un autre emploi en plus de sa fonction principale. La difficulté à trouver du temps pour décompresser et l'insuffisance perçue de la rémunération soulignaient l'impact sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.
38. La nature des fonctions dans un milieu sportif de haute performance été décrit comme un facteur important qui a un effet sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Ces professionnels ont souvent des horaires de travail irréguliers en raison des exigences de leurs fonctions. L'accent a été mis sur l'absence d'emplois traditionnels de « 9 à 5 », certains membres, comme les professionnels de la santé et

les entraîneurs, devant travailler en dehors des heures normales de travail ou être disponibles 24 heures par jour. Les défis liés au maintien de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des fonctions responsables de la santé et de la sécurité des athlètes, qui s'étendent au-delà des heures normales de travail, ont été reconnus par les participants.

39. La discussion a également porté sur la culture et les attentes de l'organisme, qui sont également des facteurs qui exercent une influence sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les attentes, notamment à l'égard des personnes dans des fonctions de haute performance, ont été examinées de près. La pression pour être présents aux réunions tenues dans le cadre d'appels interjetés par des athlètes, parfois au milieu de la nuit et sur la route, les effets sur le niveau de stress et la nécessité d'avoir des attentes réalistes ont été abordés lors des discussions. L'importance de comprendre les exigences de l'emploi et de promouvoir une culture qui reconnaît et favorise l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, surtout lors des cycles post-olympiques, a été mise en relief.
40. La dynamique des genres, dans l'industrie du sport, pour les femmes généralement et pour celles qui ont des responsabilités familiales, a été soulignée dans le contexte de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les participants ont discuté de l'évolution des points de vue sur la conciliation de la vie professionnelle et personnelle, et de la reconnaissance que cet équilibre n'est pas toujours égal. Les efforts pour faire évoluer la mentalité organisationnelle, afin de permettre de faire des pauses et prendre en compte des priorités personnelles, ont été mis en relief.

## Entrevues

41. Les entrevues individuelles ont également permis d'avoir un précieux aperçu des préoccupations que suscite l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle au sein de Cyclisme Canada. Un participant a indiqué qu'au moins deux ou trois collègues femmes avaient dit hésiter à accepter des fonctions d'entraîneur de l'équipe nationale en raison de l'impact sur leur vie personnelle et familiale. Ces hésitations étaient liées à la connaissance des défis associés à de telles fonctions, décrites par le participant.
42. Les participants ont indiqué que pour des mères qui travaillent, les défis posés par le maintien d'un équilibre entre les exigences familiales et professionnelles étaient

presque insurmontables. Les participants ont indiqué que la haute direction ne semblait pas faire d'efforts pour permettre une certaine souplesse, comme le partage de poste et de tâches. Au contraire, certaines participantes ont fait part de commentaires de la haute direction, selon lesquels il valait « mieux » ou c'était « une bonne chose » qu'elles n'aient pas d'enfants, et les femmes qui avaient des enfants ou qui songeaient à en avoir étaient considérées comme moins engagées et moins capables que leurs homologues masculins, même à expertise, connaissances et compétences égales. Selon elles, les congés de maternité étaient considérés de la même manière qu'une blessure, avec très peu de soutien et parfois une franche hostilité envers les femmes qui réclamaient des mesures d'adaptation et de la souplesse.

43. Un participant a expliqué qu'en plus de ce qu'on lui avait dit personnellement, il avait pu observer de façon plus générale que certaines personnes avaient été obligées d'assumer de multiples responsabilités durant leur emploi à Cyclisme Canada, encore une fois sans rémunération supplémentaire pour s'acquitter de ces responsabilités accrues. Certains ont fait remarquer qu'il arrive que des personnes soient promues en termes de titre, mais pas de rémunération. De fait, leur poste précédent a été éliminé, ce qui veut dire qu'elles ont simplement pris en charge davantage de responsabilités. Davantage de femmes que d'hommes ont fait état d'une telle situation.
44. S'agissant de gestion du temps, un participant a noté une divergence entre l'affirmation des dirigeants qui soutiennent que les entraîneurs peuvent gérer leur temps efficacement et les limites pratiques rencontrées par les entraîneurs « sur le terrain ». Souvent les entraîneurs n'avaient pas pu prendre plus d'une ou deux semaines de congés à la fois. Cette limitation semblait avoir contribué de façon significative à un sentiment d'épuisement répandu au sein de la communauté des entraîneurs.

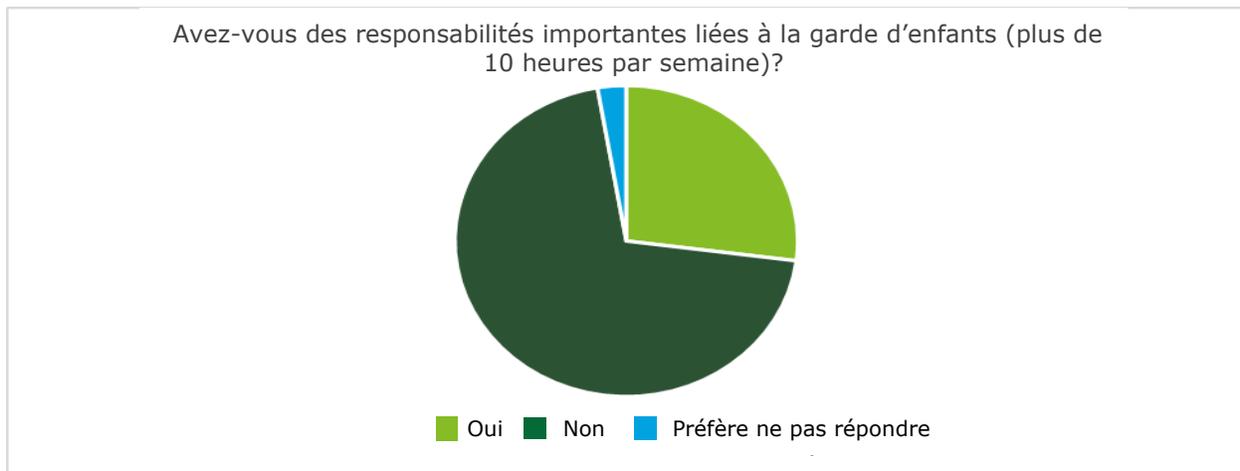
### **(3) Ce qu'on nous a dit : Congés (p.ex. congé de maternité, congé parental, etc.)**

45. Afin de déterminer s'il existe des préoccupations ou des problèmes liés aux congés, lors du sondage l'évaluatrice a posé des questions portant sur les responsabilités à l'égard des enfants et a voulu savoir si les participants avaient fait face à des défis liés au

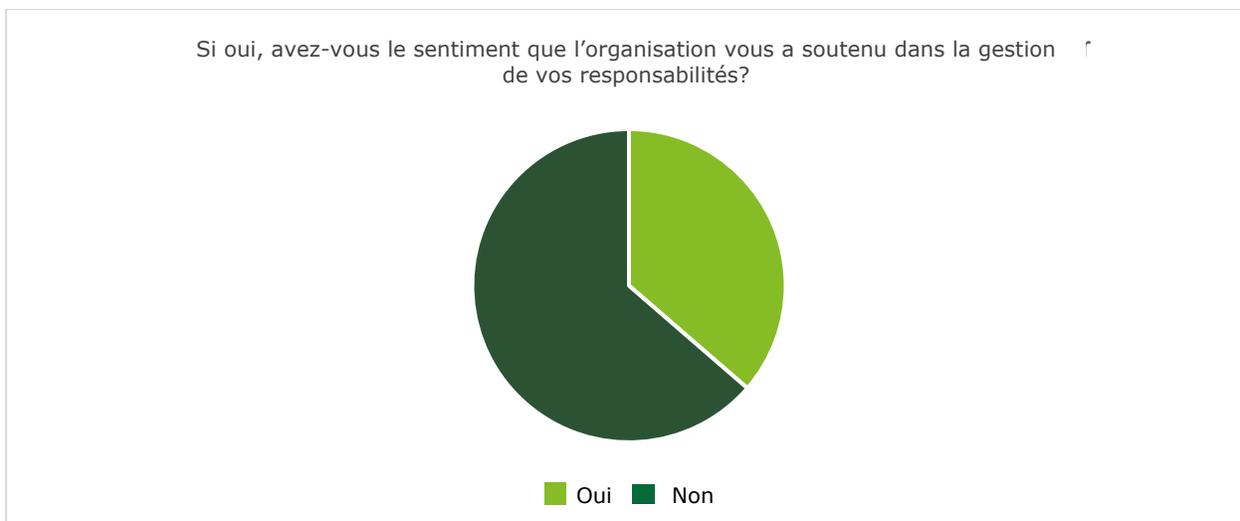
congé parental. Ces questions ne concernaient que les participants qui s'étaient identifiés comme membres du personnel de Cyclisme Canada.

46. Nous avons compilé les résultats du sondage pour dégager des « constatations ». Nous présentons ces constatations ci-dessous, sous forme de graphiques visuels et nous discutons également des résultats des discussions de groupe et des entrevues.

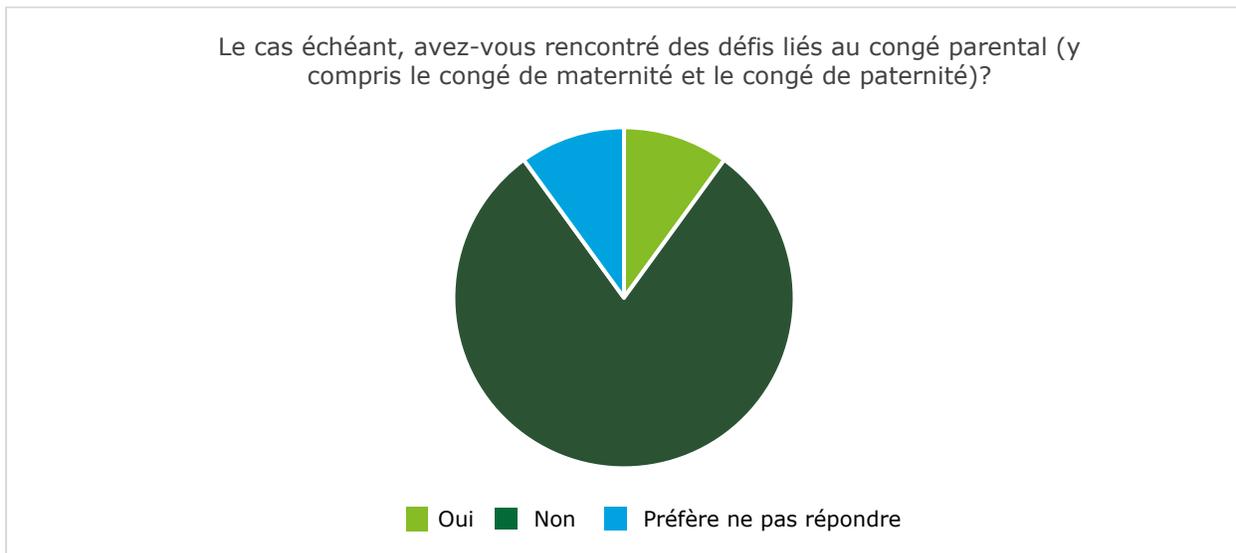
### Sondage



47. Lorsque l'évaluatrice a demandé aux participants s'ils avaient des responsabilités liées à la garde d'enfants (plus de 10 heures par semaine), la majorité des participants, soit 70,27 %, ont répondu que ce n'était pas leur cas, tandis que 27,03 % des participants ont indiqué que c'était effectivement leur cas et 2,70 % des participants ont indiqué qu'ils préféraient ne pas répondre.



48. En guise de question de suivi, l'évaluatrice a demandé aux participants qui ont indiqué avoir des responsabilités importantes liées à la garde d'enfants s'ils avaient le sentiment que l'organisme les soutenait dans la gestion de leurs responsabilités. La majorité, soit 63,64 %, des participants qui ont répondu qu'ils avaient d'importantes responsabilités liées à la garde d'enfants ont indiqué qu'ils n'avaient pas le sentiment d'être soutenus dans la gestion de leurs responsabilités familiales.



49. Lorsqu'une autre question de suivi a été posée aux participants, pour savoir s'ils avaient rencontré des défis liés au congé parental (congé de maternité et congé parental), la majorité, soit 80 %, ont indiqué qu'ils n'avaient pas eu de problèmes. Tandis que 10 % ont indiqué avoir eu des problèmes et les 10 % restants n'ont pas voulu répondre.

### Groupes de discussion

50. La discussion sur les congés a fait ressortir une observation importante : la majorité des participants au sondage (qui s'étaient identifiés comme membres du personnel) n'avaient pas de responsabilités importantes liées à la garde d'enfants. Lors des discussions de groupe, cette constatation a donné lieu à une observation importante de la part des participants, à savoir qu'il semble manquer, dans les effectifs de l'organisme, des personnes qui ont cette perspective. Une telle situation laisse craindre de possibles partis pris dans les pratiques d'embauche et de promotion. Une

participante a révélé qu'on lui avait dit explicitement que le fait de ne pas avoir d'enfants était considéré comme un avantage, ce qui semble indiquer l'existence d'une culture organisationnelle qui pourrait désavantager les personnes qui ont des responsabilités familiales, et en particulier les femmes.

51. Bien que la majorité des participants au sondage n'aient pas déclaré avoir d'importantes responsabilités liées à la garde d'enfants, les groupes de discussion ont attiré l'attention sur les défis rencontrés pas ceux qui en avaient.
52. Une des principales préoccupations portait sur le manque de soutien de la part de l'organisme dans la gestion des responsabilités liées à la garde d'enfants. Des participants ont fait part de situations où la culture du milieu de travail semblait ne pas tenir compte des besoins des employés, en particulier des femmes, qui ont des responsabilités familiales. Des participantes ont fait état de difficultés rencontrées au moment de prendre un congé de maternité, en plus de remarques désobligeantes à propos des conséquences pour l'organisme, adressées à celles qui prenaient un congé. La discussion a mis en lumière la nécessité d'un environnement qui témoigne davantage d'empathie et de soutien aux personnes qui gèrent des responsabilités familiales et d'une volonté d'essayer, au moins, diverses options.
53. Des préoccupations ont été soulevées à propos du retour au travail après un congé parental, notamment des difficultés pour trouver un ou une remplaçante adéquate durant le congé et pour s'adapter à de nouvelles fonctions au retour. Les participants ont insisté sur la nécessité d'engager un remplaçant en temps opportun afin de faciliter la transition lors du retour au travail. La discussion a également fait ressortir l'importance de comprendre les exigences à l'égard des employés qui prennent un congé parental et la nécessité de politiques et pratiques qui tiennent compte de leurs besoins, et d'une application efficace de ces politiques et pratiques.
54. La dynamique de la haute direction, en particulier en ce qui concerne les personnes sans enfants, a semblé être un facteur qui influence la compréhension organisationnelle des responsabilités familiales. Les participants ont signalé un manque d'empathie de la part des hauts dirigeants, en particulier de ceux qui n'ont pas d'enfants, et fait part de cas où des aménagements demandés pour répondre à des besoins de la vie familiale ont été refusés. L'impact de cette dynamique sur le recrutement et la rétention des employés a été souligné, certains participants

indiquant qu'à leur avis, les personnes qui n'ont pas d'enfants ont peut-être du mal à comprendre les exigences de la vie de famille.

55. Des préoccupations ont été soulevées en ce qui a trait aux attentes à l'égard des employés qui doivent partir tôt ou avoir des horaires flexibles, dont on semble avoir une opinion négative, selon certains participants. La nécessité de mieux comprendre et d'accepter diverses modalités de travail a été soulignée.

56. Les discussions ont également porté sur l'existence d'une différence notable entre les prestations de congé de maternité des divers organismes, Cyclisme Canada n'offrant pas de prestations de maternité complémentaires. Les politiques qui varient selon les employeurs et contractants au sein de l'organisme ont été mises en relief.

## Entrevues

57. Au cours des entrevues individuelles, les participants ont fait part de diverses expériences en matière de congés, qui ont mis en lumière l'approche de l'organisme en ce qui a trait aux défis des personnes qui ont des responsabilités familiales et aux aménagements requis.

58. Un participant a dit être au courant de demandes présentées par des collègues pour obtenir des aménagements lors de leurs déplacements professionnels, afin que leurs familles puissent être avec eux dans les hôtels. Le participant a souligné des cas où les employés avaient offert de prendre en charge de telles dépenses, mais se sont heurtés à un refus catégorique. Il en ressort que des améliorations pourraient être apportées aux mécanismes de soutien des employés qui ont besoin de mesures d'adaptation lorsqu'ils sont en déplacement professionnel.

59. Un participant a également fait état de difficultés rencontrées par le personnel féminin qui demande des mesures d'adaptation. Dans un cas en particulier, une employée qui avait demandé une salle privée pour tirer son lait pendant qu'elle allaitait a fait face à une résistance de l'organisme. De telles situations soulèvent la nécessité d'adopter une approche plus souple et adaptée afin de répondre aux divers besoins des employés, surtout ceux et celles qui ont des responsabilités familiales et qui retournent au travail après leur congé.

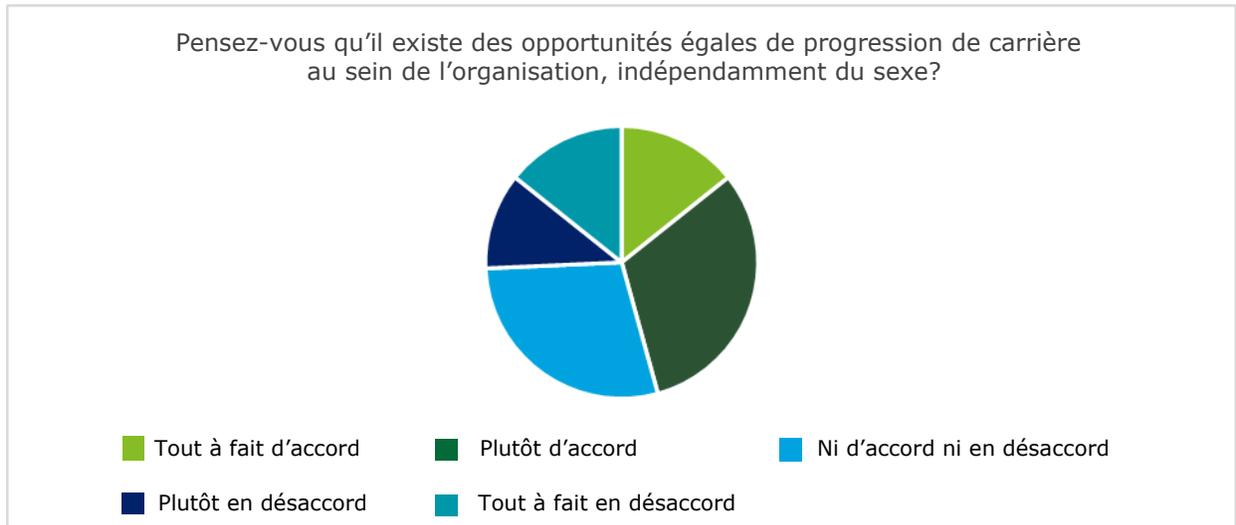
60. Une participante a fait part d'une expérience personnelle qui laisse percevoir une différence de traitement. Lorsqu'elle a emmené son enfant au travail en raison d'un événement imprévu, la participante s'est sentie jugée injustement et a eu l'impression que l'on sous-entendait qu'elle était incapable de gérer son temps efficacement. En revanche, a remarqué la participante, lorsqu'un collègue masculin a emmené son enfant au travail, la situation a été vue de façon plus positive. Cette observation met en lumière de possibles disparités dans la réponse de l'organisme à des situations familiales, fondées sur le genre.
61. Un participant a expliqué qu'au moins deux femmes lui avaient dit que la direction de Cyclisme Canada estimait qu'il était plus facile de travailler avec des personnes sans enfants en raison de leur plus grande disponibilité pour voyager. Il y a donc lieu de s'inquiéter de l'existence d'un possible parti selon la situation de famille.
62. Un autre participant a indiqué que le personnel s'était fait dire qu'il vaudrait mieux ne pas avoir d'enfants, ce qui a suscité une lourde charge émotive pour ceux et celles qui tentent de fonder une famille. Cette situation soulève des préoccupations en ce qui a trait à la situation de famille et aux défis qu'elle représente pour le personnel.
63. Il a par ailleurs été signalé que des membres du personnel avaient subi une réduction de leurs heures de travail après un congé. Un participant a fait état d'une pratique troublante qui consistait à s'attendre à ce que ces personnes, malgré la réduction de leurs heures de travail, continuent à s'acquitter de leur charge de travail antérieure.

#### **(4) Ce qu'on nous a dit : Promotions au sein de Cyclisme Canada**

64. Afin de déterminer s'il existe des préoccupations ou problèmes liés aux promotions au sein de Cyclisme Canada, lors du sondage l'évaluatrice a posé des questions portant sur l'égalité des opportunités de progression de carrière au sein de Cyclisme Canada. Encore une fois, ces questions ne concernaient que les participants qui s'étaient identifiés comme membres du personnel de Cyclisme Canada.

65. Nous avons compilé les résultats du sondage pour dégager des « constatations ». Nous présentons ces constatations ci-dessous, sous forme de graphique visuel et nous discutons également des résultats des discussions de groupe et des entrevues.

### Sondage



66. Environ 45,72 % des participants étaient d'accord (plutôt d'accord pour la plupart) pour dire qu'ils avaient des opportunités égales, environ 28,57 % des participants étaient neutres et environ 25,71 % des participants ont répondu qu'ils n'étaient pas d'accord avec cette affirmation (segments vert foncé et bleu foncé). Ces constatations étaient mitigées, mais la proportion de 25 % de participants plutôt en désaccord ou tout à fait en désaccord est significative.

### Groupes de discussion

67. Les discussions de groupe ont révélé diverses expériences et perspectives. Certains participants ont observé un manque de clarté au sujet des promotions, notant des cas où les rôles ont évolué sans processus de promotion formel. Des préoccupations ont été soulevées en ce qui a trait à la transparence et à l'équité, dans un cas particulier un poste n'a pas été affiché, et la confiance envers le processus décisionnel a été mise en question.

68. La dynamique des genres a également été examinée et a révélé de possibles déséquilibres dans les postes de gestion, d'entraîneurs et de hauts dirigeants. La sous-

représentation des femmes chez les entraîneurs et dans la haute direction a été notée, des participants ayant souligné les difficultés que peuvent rencontrer les entraîneuses femmes pour faire reconnaître leurs connaissances et leur expertise. Un participant a fait remarquer qu'il n'y avait jamais eu à Cyclisme Canada de personnel masculin sous l'autorité directe d'une femme.

69. Des points de vue divergents ont été exprimés quant à savoir si les habitudes de promotion observées étaient révélatrices de problèmes liés au genre ou reflétaient la structure « plate » de l'organisme. Certains participants ont dit que la structure de l'organisme limite peut-être les possibilités de promotion traditionnelles, ce qui crée d'autres types de défis, qui ne sont pas liés au genre. D'autres, toutefois, ont attiré l'attention sur des déséquilibres historiques liés au genre, surtout chez les entraîneurs de haute performance en particulier, précisant qu'il s'agit d'un facteur auquel Cyclisme Canada a tenté de remédier plus récemment.

70. Si certains participants ont perçu des tendances récentes positives pour l'avenir, et reconnu des efforts tels que des programmes de formation en leadership et des initiatives de mentorat destinés aux femmes, d'autres se sont inquiétés de l'existence d'obstacles historiques qui ont peut-être limité les opportunités pour les femmes entraîneuses. La restructuration de l'organisme et des initiatives telles que les programmes de mentorat ont été considérées comme une avancée pour rectifier les déséquilibres du passé et favoriser un milieu plus inclusif. L'évaluatrice fait remarquer que ces programmes et initiatives existent actuellement à Cyclisme Canada. L'évaluatrice a reçu des commentaires de participants qui recommandent la mise en place d'un plus grand nombre de programmes et initiatives de ce type.

71. Le fait que des femmes entraînent des équipes d'hommes et que des hommes parmi les membres du personnel relèvent de l'autorité de femmes était vu comme une avancée positive et inclusive.

## Entrevues

72. Les informations recueillies lors des entrevues individuelles ont fourni diverses perspectives sur la question des promotions au sein de Cyclisme Canada, notamment sur la dynamique des genres.

73. Un participant a fait remarquer une répartition notable des hommes et des femmes au sein du personnel, la majorité des femmes étant concentrées dans le département des opérations, tandis que les postes d'entraîneurs (et de la haute direction) sont occupés en majorité par des collègues masculins. Cette observation implique une disparité fondée sur le genre dans l'attribution des postes au sein des divers départements de l'organisme associés au pouvoir, à l'influence et au prestige.
74. Les participants ont fait part d'observations préoccupantes en ce qui a trait à la promotion des femmes qui ont des enfants, au sein du personnel. Ils ont donné des exemples d'employées compétentes qui ont des enfants, qui n'ont pas été retenues pour des promotions et des projets, et noté que, dans certains cas, on leur avait dit qu'il serait préférable qu'elles n'aient pas d'enfants. Ces situations révèlent l'existence de possibles partis pris qui ont une incidence sur les possibilités de progression de carrière pour les employées qui ont des responsabilités familiales.
75. Un autre participant a attiré l'attention sur de possibles irrégularités dans le processus de recrutement. Le participant a relaté un incident lors duquel une personne a exprimé un intérêt pour un poste vacant et réalisé que quelqu'un avait déjà été nommé à ce poste, avant même de pouvoir déposer sa propre candidature formellement.
76. Des participants ont également parlé de népotisme et d'engagement d'amis et de membres de la famille par la haute direction, sans suivre la procédure établie. Si l'engagement d'amis et de membres de la famille ne devrait pas être interdit d'emblée, étant donné l'étroitesse de la communauté de talents au niveau élite, au Canada, les éventuels conflits d'intérêts devraient être déclarés conformément à la Politique sur les conflits d'intérêts.

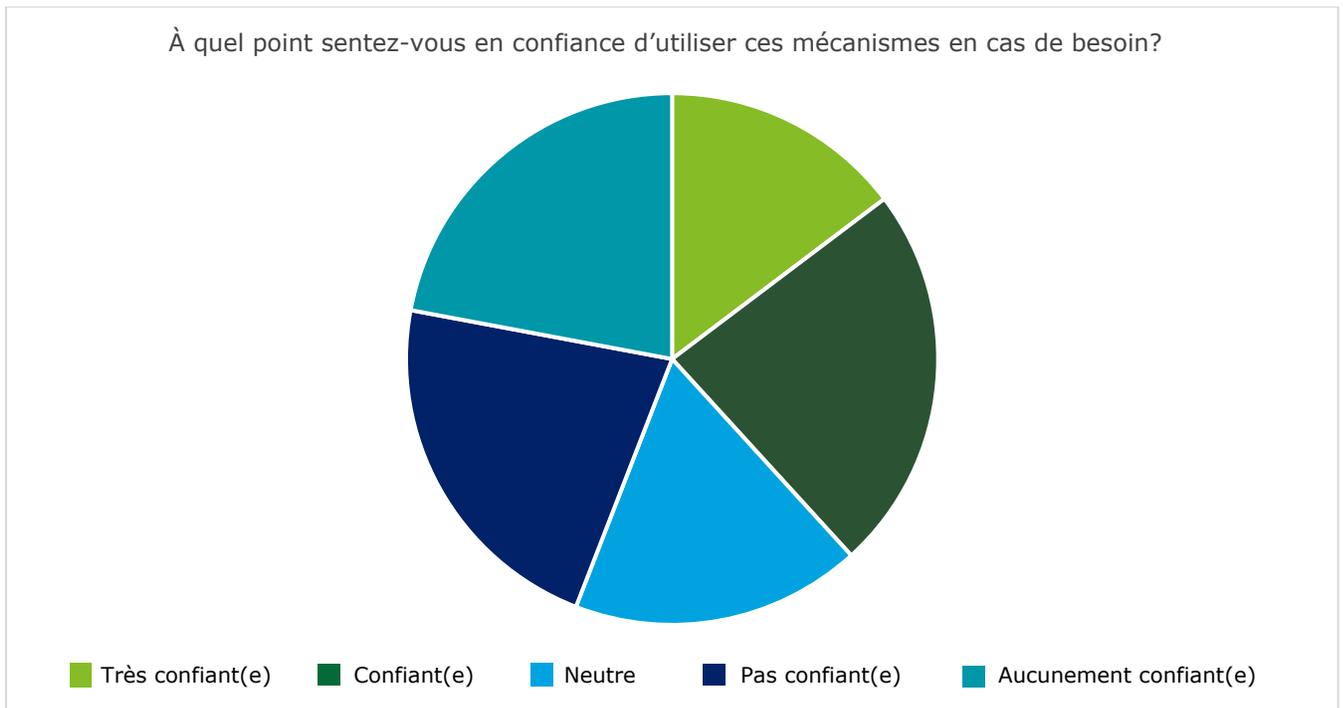
## **(5) Ce qu'on nous a dit : *Processus pour répondre aux préoccupations ou plaintes***

77. Afin de déterminer s'il existe des préoccupations ou problèmes liés aux mécanismes de traitement des plaintes au sein de Cyclisme Canada, lors du sondage l'évaluatrice a posé des questions qui avaient pour but de savoir si les participants étaient au courant des mécanismes prévus pour traiter les plaintes internes, si les participants faisaient suffisamment confiance à ces mécanismes pour les utiliser en cas de besoin et si les participants estimaient qu'ils pouvaient soulever des plaintes en toute sécurité,

sans crainte de représailles, et d'évaluer leur expérience en ce qui a trait au signalement d'un problème.

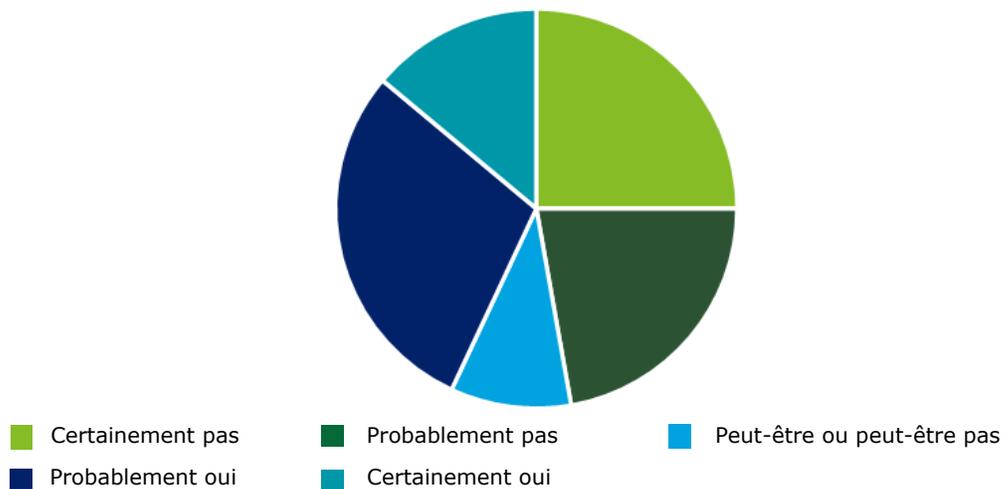
78. Nous avons compilé les résultats du sondage pour dégager des « constatations ». Nous présentons ces constatations ci-dessous, sous forme de graphique visuel et nous discutons également des résultats des discussions de groupe et des entrevues.

### Sondage



79. Environ 36,11% des participants avaient suffisamment confiance pour utiliser les mécanismes de traitement des plaintes internes de Cyclisme Canada, environ 16,67 % des participants étaient neutres, tandis qu'environ 41,66 % ne faisaient pas confiance aux mécanismes de traitement des plaintes internes de Cyclisme Canada (sections bleu foncé et vert foncé).

Pensez-vous pouvoir soulever des plaintes en toute sécurité, sans crainte de représailles?



80. Lorsqu'il a été demandé aux participants s'ils pensaient pouvoir soulever des plaintes en toute sécurité, sans crainte de représailles, environ 47,22 % des participants ont indiqué qu'ils pensaient pouvoir soulever des plaintes en toute sécurité, sans crainte de représailles (sections vert foncé et vert clair). En revanche, environ 43,06 % des participants ont indiqué qu'ils ne pensaient pas pouvoir soulever des plaintes en toute sécurité, sans crainte de représailles.

81. Il s'agit d'une importante constatation : les mécanismes de traitement des plaintes internes existants soit ne sont pas connus ou n'inspirent pas confiance, soit les deux. L'existence d'une solide culture de « libération de la parole » dépend de la confiance accordée aux mécanismes de traitement des plaintes internes et la littérature sur le sujet indique qu'une solide culture de « libération de la parole » favorise à la fois l'expérience et la perception d'équité au sein d'un organisme.

### Groupes de discussion

82. La discussion sur le processus prévu pour répondre aux préoccupations ou plaintes a révélé divers points de vue parmi les participants au groupe de discussion. La première question du sondage, au sujet de la confiance des participants dans l'utilisation des mécanismes pour traiter les plaintes internes, a généré des réponses qui indiquaient à la fois une confiance et des hésitations.

83. Certains participants ont exprimé leur confiance dans l'utilisation des mécanismes pour des types de plaintes particuliers, notamment celles liées à des violations en matière de Sport sécuritaire. En revanche, leurs sentiments étaient mitigés lorsqu'il s'agissait de plaintes personnelles, certains se sentant plus à l'aise pour soulever des préoccupations concernant le bien-être de leurs athlètes, plutôt que leurs propres problèmes personnels.
84. Les risques d'abus des mécanismes de signalement tels que celui du Sport sécuritaire ont également été évoqués, certains participants craignant que des plaintes frivoles et vexatoires puissent être soumises par ce processus.
85. Des réserves ont été soulevées concernant la transparence et l'efficacité des mécanismes de traitement des plaintes internes. Les participants estimaient que la façon d'utiliser le processus manquait de clarté et que certaines questions n'avaient pas été gérées de façon adéquate, malgré l'existence d'une politique. Certains participants ont cité des cas de personnes qui avaient soulevé des plaintes et dont les contrats n'avaient pas été renouvelés, ce qui avait renforcé l'impression que le fait de porter plainte pouvait entraîner des conséquences sur l'emploi d'une personne.
86. La discussion a également porté sur la réactivité de l'organisme en cas de plainte et la nécessité d'améliorer la communication. Le rappel de préoccupations de longue date, soulevées lors de séances d'évaluation de plusieurs périodes quadriennales, a donné l'impression qu'aucun progrès n'avait été accompli pour régler ces questions, alors qu'elles avaient été soulevées maintes et maintes fois.
87. Les groupes de discussion ont reconnu l'existence de politiques, mais insisté sur l'importance de comprendre comment ces politiques sont appliquées précisément. Certains participants ont fait part de leur scepticisme à l'égard de l'efficacité du processus de traitement des plaintes, l'un d'eux a même exprimé un sentiment de désespoir et un autre a dit qu'il avait renoncé à porter plainte.
88. Le manque de clarté concernant la structure hiérarchique au sein de l'organisme est l'un des facteurs qui empêchent de faire confiance aux mécanismes de traitement des plaintes, selon les participants. Plusieurs ont souligné la nécessité de mieux expliquer les mécanismes existants et les démarches à effectuer pour obtenir une réponse aux préoccupations.

## Entrevues

89. Au cours des entrevues individuelles, des préoccupations ont été soulevées à propos des possibilités d'emploi limitées à Cyclisme Canada. Un participant a expliqué que lorsque certaines personnes quittent ou perdent leur poste, leurs possibilités ailleurs sont limitées et elles peuvent soit chercher un emploi dans le milieu du cyclisme dans un autre pays soit changer entièrement de carrière en dehors du cyclisme. Le participant a exprimé de sérieuses inquiétudes concernant le risque de représailles en cas de signalement de problèmes en milieu de travail, étant donné le manque d'options pour ce groupe.
90. Dans un autre cas, un participant a observé que certaines personnes, après avoir signalé un problème, s'étaient attiré des commentaires les qualifiant de « rebelles » ou les accusant de « causer des perturbations ». Cela créait une dynamique peu propice à un dialogue ouvert et collaboratif pour tenter de trouver des solutions.
91. Un autre participant a fait état d'une inquiétude répandue au sein de Cyclisme Canada concernant la sécurité d'emploi et les risques de représailles. De nombreux membres du personnel se sentaient obligés de taire leurs opinions, de crainte de perdre leur emploi et de devoir déménager pour continuer à travailler dans le milieu du cyclisme ou changer entièrement de carrière, à la suite de représailles. Ce participant a dit que les employés devaient « se mordre la langue » dans le souci de protéger leur situation d'emploi.

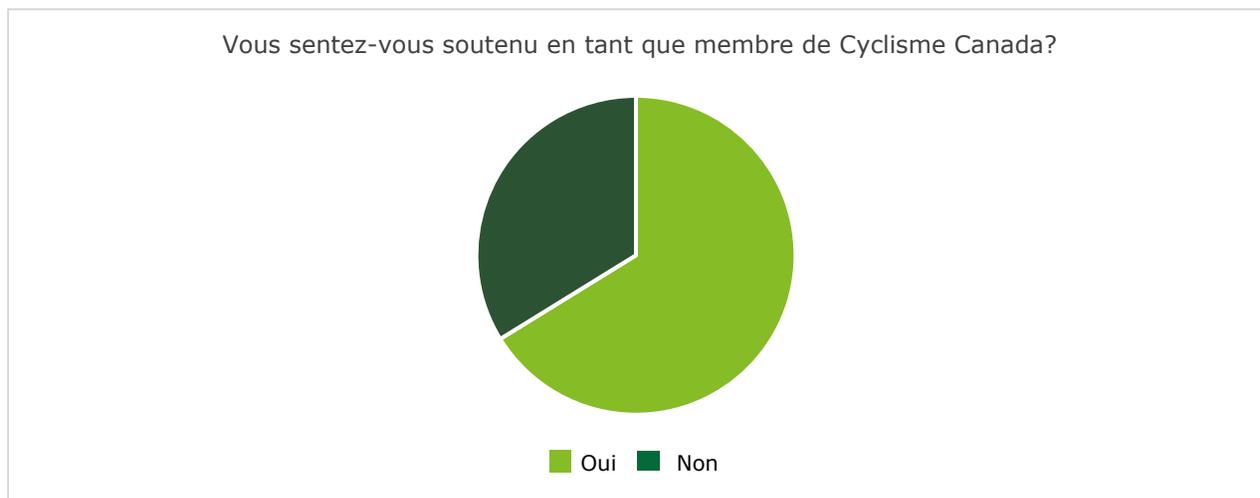
## **(6) Ce qu'on nous a dit : Culture globale de Cyclisme Canada**

92. Afin de comprendre la culture au sein de Cyclisme Canada, lors du sondage l'évaluatrice a posé des questions sur les sujets suivants : la culture globale de Cyclisme Canada; la transparence des communications sur la diversité et l'inclusion; les aspects que Cyclisme Canada pourrait améliorer pour favoriser un environnement plus inclusif; si les participants pensent qu'il existe des politiques visant à promouvoir l'égalité au sein de Cyclisme Canada; si les participants pensent que les événements d'équipe favorisent efficacement un sentiment de camaraderie et d'unité parmi tous les membres de l'équipe; ce que les participants apprécient le plus dans la culture de Cyclisme Canada; si les participants se sentent soutenus en tant que membres de

Cyclisme Canada; et si les participants ont d'autres commentaires ou suggestions qu'ils aimeraient partager de manière générale.

93. Nous avons compilé les résultats du sondage pour dégager des « constatations ». Nous présentons ces constatations ci-dessous, sous forme de graphique visuel et nous discutons également des résultats des discussions de groupe et des entrevues.

## Sondage



94. Lorsqu'il a été demandé aux participants s'ils se sentaient soutenus en tant que membres de Cyclisme Canada, 66,20 % des participants ont répondu oui, tandis que 33,80 % des participants ont indiqué qu'ils ne se sentaient pas soutenus en tant que membres de Cyclisme Canada.

## Groupes de discussion

95. L'évaluatrice a présenté les résultats du sondage sur ce thème, qui comprenaient le graphique ci-dessus, ainsi que quatre autres diapositives avec les commentaires individuels qui figurent à l'**Annexe « D »**, ayant trait à la culture, et a demandé également aux participants de fournir des commentaires et suggestions pour apporter des améliorations à Cyclisme Canada.
96. Les participants aux groupes de discussion ont exprimé avec franchise leurs opinions concernant la culture globale à Cyclisme Canada. La reconnaissance des aspects positifs a été le sentiment récurrent exprimé par les participants, et certains d'entre

eux se sont dits satisfaits de leurs fonctions et ont fait l'éloge de l'esprit de camaraderie qui prévaut parmi leurs collègues. Toutefois, il s'est avéré, en creusant un peu plus le sujet, que certains d'entre eux avaient des inquiétudes liées principalement à la perception d'un manque de confiance et d'un manque de transparence et de reddition de comptes, de la part de l'équipe de la haute direction de Cyclisme Canada principalement.

97. Plusieurs participants ont fait état de défis liés à l'inclusion et à la diversité au sein de l'organisme. Il a été observé généralement que le leadership, dans les postes de haute direction en particulier, manquait de diversité. Il a été avancé qu'il semblait exister une atmosphère de « club » exclusif, où les personnes qui entretenaient des relations de longue date semblaient avoir un avantage, et que les possibilités de progression de carrière n'étaient pas les mêmes pour les personnes qui ne faisaient pas partie du « club ». La nécessité d'une meilleure représentation de la diversité dans les postes de direction était vue comme un facteur crucial pour créer une culture organisationnelle plus saine et plus inclusive.
98. La question de la communication au sein de Cyclisme Canada a été un sujet de frustration notable lors des discussions de groupe. Les participants ont fait part de cas où le manque de communication et le manque de transparence avaient créé des difficultés. Un participant a exprimé sa déception face à la réponse de la direction à des suggestions pour améliorer la communication et favoriser une culture plus positive. Des inquiétudes ont été soulevées quant à la compréhension de la direction à l'égard de questions plus générales, notamment des inégalités entre les hommes et les femmes, et la nécessité d'une éducation culturelle, ce qui indique la nécessité de canaux de communication plus efficaces et de pratiques transparentes.
99. La discussion a mis en lumière le sentiment du personnel, qui estime ne pas être suffisamment valorisé et reconnu. Il y a un sentiment répandu selon lequel certaines personnes, malgré leurs importantes contributions aux projets et initiatives, surtout celles qui ne font pas partie du « club » et ne font pas partie des entraîneurs des équipes masculines, ne sont pas appréciées à leur juste valeur dans une hiérarchie informelle. Certains considèrent que l'inexistence d'un système de reconnaissance formel, tel que des félicitations lors de réunions, est une occasion ratée pour stimuler le moral et reconnaître les efforts de ceux et celles qui travaillent dans les coulisses.

Le manque de reconnaissance s'est révélé être un aspect qui pourrait être bonifié afin d'améliorer la culture organisationnelle de façon générale.

100. Si certains ont exprimé des réserves quant à la culture existante, d'autres ont reconnu les efforts mis en œuvre pour apporter des changements positifs. Les initiatives lancées pour diversifier les effectifs et créer un environnement plus inclusif ont été soulignées, comme preuve d'un engagement à remédier aux problèmes identifiés. Toutefois, le rythme, le sérieux et l'efficacité de ces changements continuaient à susciter des inquiétudes, indiquant la nécessité de continuer à fournir des efforts ciblés pour façonner une culture qui correspond aux valeurs d'inclusion, de transparence et de reconnaissance.
101. Certains participants ont également dit que des hauts dirigeants « se moquaient » de précédents programmes de formation à la sensibilité et commençaient souvent leurs commentaires en disant « Je ne devrais pas dire ça » ou en s'adressant à l'ensemble du personnel en les appelant « mes collègues humains » pour se moquer des efforts visant à utiliser un langage neutre du point de vue du genre.
102. Il a également été souligné que ce qui peut paraître drôle pour le « club » n'est pas drôle pour les athlètes et le personnel qui font l'objet des plaisanteries et commentaires désobligeants. Ainsi, lors de la pesée d'athlètes féminines, un haut dirigeant a fait un signe ou commentaire négatif à propos du poids d'une athlète qui dépassait le poids attendu. Il a été observé que beaucoup d'athlètes peuvent souffrir de troubles alimentaires et que ce genre de comportement ne fait que perpétuer et encourager des comportements malsains chez des athlètes vulnérables.
103. D'autres soi-disant « plaisanteries » au détriment du personnel féminin comportaient des commentaires sur le sujet de la fertilité et de la maternité, l'une des « plaisanteries » étant que pour avancer dans l'organisme, il ne fallait pas avoir d'enfants.

## Entrevues

104. Lors des entrevues individuelles, les participants ont donné un précieux aperçu de la culture globale de Cyclisme Canada, notamment en ce qui concerne le soutien qu'ils estiment recevoir au sein de l'organisme.

105. Un participant a évoqué la question de « l'intersectionnalité » pour les femmes qui sont mères et les femmes sans enfants. Le leadership à Cyclisme Canada donnait l'impression de penser qu'il est plus facile de traiter avec des personnes sans enfants, surtout lorsqu'il s'agit de voyager, et ne s'en cachait pas.
106. Le participant a déploré le manque de formation adéquate des hauts dirigeants pour gérer les questions et plaintes en matière de ressources humaines. La nécessité d'une supervision des politiques et processus a été soulignée.
107. Un participant a également fait état d'inégalités entre les hommes et les femmes, soutenant que lorsque des femmes soulèvent des questions ou problèmes, elles se heurtent souvent à des refus, tandis que les problèmes soulevés par des hommes sont pris en considération avec davantage de sérieux. Ce qui est révélateur d'un possible parti pris fondé sur le genre pour la résolution des problèmes et d'une tendance à « faire fi » de l'expertise et la contribution du personnel féminin.
108. Un participant a également dit qu'il y a une tendance à penser que les personnes qui travaillent du côté du cyclisme féminin ne peuvent pas « traverser » pour aller travailler du côté masculin, qui est perçu comme plus prestigieux. Les commentaires négatifs entendus auraient porté sur le fait que certaines entraîneuses et également certains entraîneurs ne « s'en sortiraient pas » avec des équipes d'hommes, et ne conviennent donc que pour entraîner « les femmes », ce qui est considéré comme moins prestigieux.
109. Un participant a également fait état de microagressions de la part des hauts dirigeants, qui révèlent un manque de compréhension et de communication en ce qui a trait aux besoins et demandes de services. Ce participant a également noté une apparente absence de normes de comportement au sein de l'équipe de haute direction.
110. L'existence d'un environnement qui donne une image de « club réservé aux hommes » a également été abordée, les critiques visant les tactiques de motivation utilisées dans cet environnement, dont l'humiliation, l'utilisation de surnoms et les taquineries visant d'autres membres de l'équipe. Les participants ont mis en question

l'inclusivité et l'efficacité d'une telle approche et noté une absence de sécurité psychologique.

111. Fait inquiétant, plusieurs participants ont indiqué que leur propre santé physique s'était considérablement détériorée durant leur emploi à Cyclisme Canada, dans le cas des femmes en particulier, avec ou sans enfants. Les participants ont fait état de symptômes de stress et de fatigue physique, ou d'une aggravation de problèmes de santé sous-jacents, parce que d'autres priorités organisationnelles passaient en premier. Cette situation est particulièrement inquiétante, bien sûr, pour un organisme de sport qui a la responsabilité d'entraîner des athlètes élités.

## Résumé des conclusions et principales recommandations

112. Cyclisme Canada est l'un des organismes de sport les plus anciens du Canada. Comme de nombreux organismes nationaux de sport, Cyclisme Canada a été confronté à des ressources budgétaires limitées, à une évolution des exigences et des attentes des athlètes, et à des coûts inflationnistes liés aux compétitions. L'organisme a également dû faire face à des exigences croissantes des compétitions internationales, notamment les Jeux olympiques d'été, dont a souvent dit qu'ils étaient longs et extrêmement épuisants pour les athlètes, les entraîneurs ainsi que le personnel de Cyclisme Canada et les contractuels qui les appuient.
113. L'évaluatrice a relevé d'importantes préoccupations au sein de la communauté de Cyclisme Canada, en particulier chez ceux et celles qui s'identifiaient comme membres du personnel, indiquant que les prises de décision des hauts dirigeants et administrateurs de Cyclisme Canada peuvent, dans certaines circonstances, être influencées par des partis pris et stéréotypes systémiques, qui donnent lieu à une discrimination fondée sur le genre. Le traitement des femmes entraîneuses, en particulier celles qui ont des enfants, est perçu comme une manifestation de cette discrimination fondée sur le genre, un exemple de parti pris et stéréotype répandu étant le sentiment que les femmes entraîneuses qui ont de jeunes enfants ne pourraient pas ou ne devraient pas participer au même niveau que leurs homologues masculins et ne devraient pas bénéficier de mesures d'adaptation, peu importe leurs qualifications et compétences, pour y arriver.

114. Être membre du personnel de Cyclisme Canada n'est pas un emploi de « 9 à 5 » et implique de longues heures, de nombreuses demandes complexes et concurrentes, notamment pour s'occuper de mineurs lors de compétitions internationales, et des périodes d'une intensité extrême. Les membres du personnel ont ajouté qu'on leur demande souvent d'assumer des fonctions et responsabilités additionnelles, sans pour autant être rémunérés davantage, ce qui réduit d'autant le temps consacré à leur vie personnelle et familiale.
115. Par ailleurs, les membres du personnel se sont tous décrits comme des professionnels passionnés et motivés, dont les possibilités d'emploi dans le milieu de la compétition cycliste de niveau élite au Canada sont nécessairement limitées. Le fait de travailler à Cyclisme Canada et lors de manifestations sportives prestigieuses, comme les Jeux olympiques, est perçu comme un « emploi de rêve ». Ces possibilités limitées de travailler dans le milieu de la compétition cycliste au Canada a contribué, selon la perception de certains, à une « culture du silence » où les points de vue divergents ne sont pas sollicités ou pris en considération, ou pire encore, sont activement minés, dénigrés ou suivis de représailles sous forme de congédiement. Ceux et celles qui souhaitent conserver leur « emploi de rêve » et qui n'avaient pas vraiment d'autres possibilités sans déménager à l'extérieur du Canada ont appris à se taire.
116. Ce manque de possibilités pour le personnel en cyclisme de niveau élite au Canada a également créé un déséquilibre de pouvoir unique, les hauts dirigeants de Cyclisme Canada étant perçus comme les « gardiens » de ces quelques emplois de choix. Cette situation contraste avec l'influence exercée par les personnes qui sélectionnent des candidats pour des postes en dehors du contexte de l'organisme national de sport. En résumé, la perspective d'aller dans un autre organisme n'était pratiquement pas envisageable pour ceux et celles qui, au Canada, aspirent à ce genre d'emploi, surtout aux niveaux élités.
117. Par conséquent, les participants estimaient qu'ils ne pouvaient pas s'exprimer, de crainte de subir des représailles. Selon eux, les décisions de la haute direction ne sont pas transparentes. L'existence de ce qui a été décrit comme une culture du « commérage » a également été signalée, en particulier par des employés plus récents, qui ont observé que les membres du personnel parlaient parfois entre eux de décisions prises par la haute direction alors qu'elles n'étaient pas encore connues

de tous, ce qui contribuait parfois à une mésinformation et à des rumeurs, et à une perception de toxicité parmi les membres du personnel.

118. Cette toxicité perçue aurait engendré une profonde méfiance envers la haute direction de Cyclisme Canada. Il a été signalé que cette méfiance s'était propagée jusqu'aux athlètes, qui apparemment répondent à ce climat de méfiance en faisant appel de décisions de sélection et, dans certains cas, disent tout haut qu'ils n'envisageraient pas de travailler à Cyclisme Canada, vu le climat qu'ils avaient pu observer à Cyclisme Canada en tant qu'athlètes.
119. Il a été dit à l'évaluatrice qu'en pratique, les athlètes, les entraîneurs et le personnel interagissent fréquemment au Centre d'entraînement Milton de Cyclisme Canada, où les commérages et la mésinformation iraient bon train, étant donné l'apparent manque de transparence du processus de prise de décisions de la haute direction.
120. Cette situation a été comparée avec celle d'autres organismes nationaux de sport, dont on a dit qu'ils font face à de semblables contraintes budgétaires et qui, dans certains cas, fonctionnent de manière beaucoup plus transparente et sans la culture de « clique » reprochée à Cyclisme Canada.
121. Il convient de signaler également qu'un grand nombre de membres du personnel et de contractuels qui ont répondu à l'évaluation ne sont pas des employés directs de Cyclisme Canada, mais plutôt des employés d'agences affiliées qui sont assignés à Cyclisme Canada. Certains ont dit qu'ils sont à l'aise pour faire part de préoccupations à leur agence d'attache, mais qu'ils « entendent » souvent parler des préoccupations de ceux qui sont employés directement par Cyclisme Canada, ce qui crée parfois un environnement de travail inconfortable.
122. Lorsque l'évaluatrice a demandé aux participants, lors des entrevues, quelles recommandations seraient utiles pour corriger certains des problèmes relevés durant l'évaluation, un certain nombre de grands thèmes ont été identifiés.
123. Étonnement, la plupart des participants ont indiqué qu'une « autre formation à la sensibilité » de l'équipe de la haute direction ne serait pas utile et pourrait même avoir l'effet inverse, car, selon eux, certains membres de l'équipe de la haute direction se moqueraient ouvertement de la terminologie et des autres « leçons » apprises lors

de précédentes formations de ce type. De nombreux participants ont exprimé la nécessité d'un changement de culture, au niveau de la haute direction en particulier, au moyen de mesures pratiques et concrètes.

124. Les constatations de l'évaluation mettent en lumière un besoin pressant de changement de culture au sein de Cyclisme Canada, surtout au niveau de la haute direction. Les recommandations des participants font ressortir un désir de changements pratiques pour s'attaquer aux problèmes systémiques et promouvoir l'inclusion.

125. Si l'évaluatrice reconnaît qu'un certain nombre de politiques et pratiques indiquées dans ses recommandations (ci-dessous) existent déjà à Cyclisme Canada, les participants à cette évaluation estiment que les politiques et pratiques actuellement en place ne sont pas efficaces pour résoudre le problème des partis pris et stéréotypes systémiques.

126. Conformément à notre mandat, des recommandations détaillées de l'évaluatrice sont mises en relief et décrites ci-après. Nous les avons regroupées en fonction des thèmes abordés lors du sondage et des discussions de groupe :

- 1) *Tendances en matière de rotation des employés;*
- 2) *Équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle;*
- 3) *Congés (p.ex. congé de maternité, congé parental, etc.);*
- 4) *Promotions au sein de Cyclisme Canada ;*
- 5) *Processus à suivre pour traiter les préoccupations et les plaintes; et*
- 6) *Culture globale de Cyclisme Canada.*

127. Les changements de culture au sein des organismes exigent des mesures pratiques et durables. La principale recommandation de cette l'évaluation porte sur la création d'un poste de leadership en ressources humaines au sein de Cyclisme Canada, sous l'autorité du sous-comité des RH du Conseil et d'une plus grande surveillance par le Conseil d'administration de Cyclisme Canada, par exemple par un sous-comité des RH, en conformité avec le *Cadre de bonne gouvernance* indiqué par Sport Canada.

128. Ce poste, sous la supervision clairement définie du Conseil, par l'entremise du sous-comité des RH, sera chargé de faire respecter une politique de tolérance zéro à l'égard des plaisanteries et commentaires déplacés sur le lieu de travail et de résoudre

rapidement tout incident de comportement inapproprié signalé, afin de créer un environnement sécuritaire et inclusif. La haute direction ne doit pas donner l'impression d'échapper à cette responsabilité, et c'est pourquoi cette fonction doit relever du Conseil, par l'entremise du sous-comité.

129. Ce poste sera chargé de la mise en œuvre des recommandations formulées ci-dessous en réponse aux constatations examinées ci-dessus.

130. Au sein de Cyclisme Canada, en particulier chez les entraîneurs, davantage d'alliés masculins et davantage de parrainage et de mentorat des femmes qui aspirent à être promues et à progresser au sein de l'organisme, en particulier les femmes qui ont d'importantes responsabilités familiales, contribueraient également à corriger l'inégalité de traitement perçue des femmes qui ont des responsabilités familiales, aux postes d'entraîneur de niveau élite en particulier.

## Principales recommandations

### **Tendances en matière de rotation du personnel**

#### ***Entretiens de fin d'emploi et rétroactions***

131. Mettre en place des entretiens structurés de fin d'emploi pour les employés qui quittent l'organisme, en présence d'au moins un représentant du Conseil. Cela permettra à Cyclisme Canada de recueillir de précieuses informations sur les raisons qui ont poussé les employés à partir, et sur les préoccupations ou problèmes vécus au cours de leur emploi. Si l'évaluatrice comprend que cette pratique existe depuis 2020, l'analyse de ces rétroactions peut aider à cerner les tendances et les aspects à améliorer.

#### ***Transparence des communications***

132. Améliorer les canaux de communication pour tenir les employés au courant des changements, objectifs et plans d'avenir de l'organisme, incluant les contraintes budgétaires et les éventuelles mises à pied. À titre d'exemple, la tenue de réunions avec les dirigeants sur le thème « Demandez-moi ce que vous voulez », où les employés pourraient poser des questions à leurs dirigeants, serait utile. Ces réunions donneraient à la haute direction de Cyclisme Canada l'occasion de renforcer les valeurs et la mission de l'organisme, et également de suivre la progression des initiatives

récentes, et l'occasion aux parties prenantes de demander des comptes à la haute direction.

### ***Programmes d'aide aux employés***

133. Cyclisme Canada pourrait promouvoir les programmes d'aide aux employés existants qui offrent des services confidentiels de counseling et de soutien, y compris des séances de réflexion et des interventions qui tiennent compte des traumatismes adaptés aux cultures de haute performance. Ces programmes peuvent être de précieuses ressources pour les employés qui souffrent d'épuisement ou de niveaux élevés de stress.
134. La tenue de séances de retour après chaque compétition majeure constitue également une stratégie éprouvée pour accroître la résilience individuelle et aborder les préoccupations soulevées par les participants à propos de questions et problèmes qui ont été négligés au fil du temps. Après une compétition majeure (comme les Jeux olympiques), le moment est idéal pour se regrouper, faire le point sur les leçons apprises, et envisager et planifier des stratégies pour les compétitions à venir.

### ***Programmes de reconnaissance et d'appréciation***

135. Mettre en place des programmes de reconnaissance et d'appréciation pour souligner et célébrer les contributions des employés, surtout après des périodes de compétition intenses. Certains organismes utilisent des systèmes de reconnaissance des pairs avec succès. Ils permettent aux pairs de mettre en valeur l'excellent travail de collègues, qui autrement passerait peut-être inaperçu. Le fait de se sentir valorisé et apprécié peut avoir un effet significatif sur le moral des employés et leur satisfaction au travail, et réduire la probabilité de rotation du personnel.

### ***Clarification des attentes concernant la gestion du temps***

136. La direction pourrait établir des attentes claires et réalistes concernant la gestion du temps pour les entraîneurs. Si des contraintes ou limitations les empêchent de prendre des congés prolongés, celles-ci devraient leur être communiquées de façon transparente afin d'éviter tout malentendu et permettre aux entraîneurs de planifier leur temps personnel efficacement.

### ***Mentorat et réseaux de soutien***

137. Promouvoir les programmes de mentorat et réseaux de soutien des pairs existants au sein de l'organisme. Le personnel qui a moins d'expérience pourra, au contact de collègues plus chevronnés, bénéficier de connaissances, de conseils et d'un soutien émotionnel précieux. Les séances de retour après une compétition intense, des défis ou des incidents critiques peuvent également jouer un rôle important pour renforcer la résilience psychologique.

### **Équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle**

#### ***Modalités de travail flexibles/affectations intérimaires et « sur demande »***

138. Cyclisme Canada pourrait envisager d'examiner et de mettre en œuvre des modalités de travail plus flexibles qui tiennent compte des divers besoins de son personnel. Différentes options telles que les heures de travail flexibles ou la semaine de travail comprimée, le partage des tâches ou autres formules permettraient aux employés de mieux équilibrer leurs responsabilités professionnelles et personnelles, et, par conséquent, d'accroître la disponibilité de talents pour tous les postes. Pour les femmes en particulier, la possibilité d'intégrer leurs responsabilités familiales à leurs horaires faciliterait la participation égalitaire des femmes.
139. La répartition des responsabilités entre les membres du personnel pour permettre aux personnes qui se déplacent pour les compétitions avec des mineurs à leur charge, afin de pouvoir récupérer et se reposer suffisamment, a également été suggérée. Cela présenterait le double avantage de réduire l'épuisement et de permettre à d'autres membres du personnel de démontrer leurs compétences et leurs capacités en assumant des affectations intérimaires et sur demande, tout en favorisant la planification de la relève et la résilience organisationnelle.

#### ***Mesures d'adaptation et soutien aux déplacements***

140. Mettre en œuvre des politiques claires en appui aux employés qui demandent des mesures d'adaptation lorsqu'ils se déplacent pour des raisons professionnelles avec leurs familles et mettre au point des réponses cohérentes aux demandes de mesures d'adaptation durant les déplacements professionnels. Le partage des tâches et la prise en charge de responsabilités par intérim pourraient également être envisagés.

### ***Installations adaptées aux familles***

141. Évaluer et répondre aux difficultés que rencontrent les femmes lorsqu'elles demandent des mesures d'adaptation, comme des salles d'allaitement privées. Mettre en œuvre des mesures afin de fournir les locaux nécessaires aux employées qui ont des besoins d'ordre familial.

### **Congés**

#### ***Congé parental/de maternité complémentaire***

142. Cyclisme Canada pourrait envisager de mettre en œuvre une police d'assurance complémentaire afin d'offrir un soutien financier durant les congés de maternité et parental aux employés qui sont admissibles aux prestations de l'assurance-emploi. Si l'évaluatrice comprend que Cyclisme Canada offre actuellement un supplément aux employés en congé de maternité et en congé parental, équivalant à la différence entre les prestations d'assurance-emploi plus tout autre revenu, et 75 % du salaire régulier de l'employé, l'évaluatrice propose une période supplémentaire afin de soutenir financièrement les employés au-delà de la période actuelle de 10 semaines.

### **Promotions au sein de Cyclisme Canada**

#### ***Planification de la relève et pérennité de l'organisme***

143. La planification organisationnelle de long terme devrait inclure un réservoir de talents et de successeurs identifiés pour les postes clés, incluant ceux ou celles qui pourront prendre en charge par intérim des fonctions critiques en cas d'urgence ou de crise. Cette mesure pourrait également donner une idée de la trajectoire prévue aux employés qui aspirent à une promotion et un avancement au sein de l'organisme, notamment les femmes qui ont des responsabilités familiales.

#### ***Transparence du processus de promotion***

144. Avec l'aide d'une surveillance des fonctions RH par le Conseil, peut-être par l'entremise du Comité des RH du Conseil, l'organisme devrait établir et communiquer un processus de promotion transparent qui comporte des critères, des échéanciers et des possibilités clairs pour tous les candidats intéressés, ainsi que la possibilité d'affectations par intérim pour démontrer leur compétence. S'assurer que les

promotions sont fondées sur le mérite, les compétences et les qualifications, et favorisent un environnement équitable et inclusif.

### ***Procédures de recrutement formalisées (incluant le recrutement interne)***

145. Comme suite à la surveillance du Conseil indiquée ci-dessus, l'organisme devrait normaliser et formaliser le processus de recrutement afin de prévenir les irrégularités et d'assurer l'égalité des chances pour tous les candidats. Le processus devra inclure une démarche clairement définie, l'affichage des postes et un engagement à prendre en considération tous les candidats qualifiés avant de prendre une décision finale. Dans les cas où le nombre de candidats serait limité, Cyclisme Canada pourrait également élargir l'affichage du poste et ses critères, afin de rejoindre une plus grande diversité de candidats potentiels.

146. La création d'affectations intérimaires et temporaires devrait également être envisagée pour faciliter la mobilité interne et la planification de la relève.

### ***Promotion de la diversité de genre au niveau de la direction***

147. Élaborer des initiatives pour promouvoir la diversité de genre dans les postes de direction. Encourager les programmes de mentorat, les parrainages au niveau du Conseil, et les occasions de réseautage afin de préparer les employés, et en particulier les femmes, à occuper des postes de direction au sein de Cyclisme Canada, incluant des affectations intérimaires et des affectations « enrichies » pour mettre en valeur et développer leurs compétences.

## **Processus pour répondre aux préoccupations ou plaintes**

### ***Système de signalement anonyme :***

148. Sous la supervision et la surveillance du Conseil, et conformément à la Politique sur le lancement d'alerte, mettre en œuvre un système de signalement anonyme extérieur à la haute direction (par exemple au moyen d'un courriel dédié au président du Conseil) afin d'encourager les personnes qui le souhaitent à exprimer leurs préoccupations sans craindre d'être identifiées. Cette mesure aidera à créer un espace protégé où les employés pourront faire part de problèmes sans crainte pour leur sécurité d'emploi.

149. Si la Politique sur le lancement d'alerte semble envisager une fonction d'ombuds et un mécanisme pour signaler des préoccupations, les participants ont dit qu'ils ne sont pas au courant des outils existants et qu'ils ne leur font pas confiance.

***Une protection des lanceurs d'alertes clairement définie***

150. Promouvoir clairement des mesures de protection des lanceurs d'alerte au sein de l'organisme et réviser la politique actuelle en conséquence. S'assurer que les membres sont au courant des mesures en place pour les protéger contre d'éventuelles représailles lorsqu'ils soulèvent des préoccupations légitimes.

***Programmes d'éducation et de formation pour la résolution des plaintes***

151. Offrir régulièrement des programmes d'éducation et de formation sur le processus de règlement des plaintes, qui mettent l'accent sur l'engagement de l'organisme à répondre aux préoccupations sans représailles. S'assurer que tous les employés connaissent les étapes à suivre pour signaler des problèmes ainsi que les mesures prévues pour les protéger.

## **Conclusion/Observations finales**

152. Conformément aux Lignes directrices, la surveillance de la mise en œuvre de ces recommandations se poursuivra après la présentation de ce rapport.

153. L'évaluatrice tient à exprimer une fois encore sa gratitude à la direction de Cyclisme Canada, qui a soutenu et facilité ce processus, et en particulier aux nombreuses personnes, dans la communauté de Cyclisme Canada, qui ont pris du temps qu'ils auraient pu consacrer à leurs familles et responsabilités, durant la période des Fêtes, pour répondre au sondage, participer aux groupes de discussion et nous contacter pour se prêter à des entrevues individuelles et nous faire part de commentaires réfléchis, francs et utiles. Nous espérons que les voix et commentaires de tous les participants sont pris en compte dans ce rapport, ainsi que dans les recommandations et leur mise en œuvre à Cyclisme Canada.

## Annexe A : Lignes directrices du BCIS concernant les évaluations du milieu sportif

Les *Lignes directrices du BCS concernant les évaluations du milieu sportif* sont disponibles au lien suivant :

[https://sportintegritycommissioner.ca/files/OSIC\\_Guidelines\\_Regarding\\_Sport\\_Environment\\_Assessment\\_updated\\_version\\_July\\_2023\\_final\\_draft\\_FR.pdf](https://sportintegritycommissioner.ca/files/OSIC_Guidelines_Regarding_Sport_Environment_Assessment_updated_version_July_2023_final_draft_FR.pdf)

## Annexe B : Documents passés en revue par l'évaluatrice

Onglet	Description	Date
1.	Formulaire de demande d'évaluation du milieu sportif du BCIS	9 juin 2023
2.	Entente de l'athlète 2023 de Cyclisme Canada	2023
3.	<i>EMS - Info et liste de demande</i> (Complétée par Cyclisme Canada)	
4.	Chaîne de courriels entre le BCIS et Cyclisme Canada concernant : Avis d'évaluation du milieu sportif – BCIS 2023-08-0203	29 août 2023
5.	Chaîne de courriels entre le BCIS et Cyclisme Canada concernant : Avis d'évaluation du milieu sportif – BCIS 2023-08-0203	29 août 2023
6.	Chaîne de courriels entre le BCIS et Cyclisme Canada concernant : Avis d'évaluation du milieu sportif – BCIS 2023-08-0203	29 août 2023 – 6 septembre 2023
7.	Chaîne de courriels entre le BCIS et Cyclisme Canada concernant : EMS – Cyclisme Canada	22 septembre 2023 – 29 septembre 2023
8.	Chaîne de courriels entre le BCIS et Cyclisme Canada concernant : Mise à jour – BCIS 2023-08-0203	18 octobre 2023 – 19 octobre 2023
9.	Séance d'information sur l'évaluation du milieu sportif pour les organismes de sport concernés - PowerPoint	
10.	Chaîne de courriels entre le demandeur et le BCIS concernant : Numéro de dossier 1110177763	22 juin 2023
11.	Chaîne de courriels entre le BCIS et le demandeur concernant : Lettre de détermination n° 2023-08-0203	24 août 2023
12.	Chaîne de courriels entre le BCIS et le demandeur concernant : lettre de détermination n° 2023-08-0203	24 août 2023 – 31 août 2023
13.	Chaîne de courriels entre le BCIS et le demandeur concernant : Notification de désignation – BCIS 2023-08-0203	18 octobre 2023
14.	Chaîne de courriels entre le BCIS et le demandeur concernant : Mise à jour – BCIS 2023-08-0203	18 octobre 2023
<b>1. Diverses politiques et procédures de Cyclisme Canada</b>		
15.	09-28 – Règlements de Cyclisme Canada	28 septembre 2021
16.	<i>Information liée à la formation du personnel de Cyclisme Canada</i>	
17.	<i>Manuel de l'employé</i>	2023
18.	Guide de l'équipe nationale	2023
19.	<i>Échelles salariales par position de Cyclisme Canada</i>	Avril 2022
20.	<i>Communication sur l'importance du sport sécuritaire</i>	

21.	01-1 Politique en matière d'équité et d'accès	Novembre 2017
22.	02-1 – Politique représentation externe	Mai 2016
23.	03-2 – Imputabilité gestion	Mars 2023
24.	03-3 – Politique sur les comités opérationnels	Septembre 2022
25.	03-4 – Politique relative à la structure du conseil d'administration	6 juin 2023
26.	03-5 – Politique relative au conseil interprovincial et au conseil des athlètes	Décembre 2020
27.	04-1 – Politique sur les conflits d'intérêts	Novembre 2015
28.	04-2 – Politique sur les langues officielles	Novembre 2015
29.	04-3 – Politique de mise en candidature	Juin 2020
30.	05-1 – <i>Politique financière</i>	Juin 2024
31.	05-2 – Politique relative aux dons	Mars 2020
32.	08-1 – Politique des ressources humaines	Mai 2016
33.	08-2 – Politique sur le lancement d'alertes	Mai 2020
34.	09-1 – <i>Politique sur le développement de politiques</i>	Décembre 2019
35.	09-2 – Politique sur la gestion des risques	Mars 2020
36.	09-3 – Politique d'appel	Décembre 2022
37.	09-4 – Élimination de la discrimination et du harcèlement	15 décembre 2020
38.	09-6 - Code de conduite et d'éthique	Décembre 2022
39.	09-5 – Politique de confidentialité	Novembre 2015
40.	09-7 – Violation des règles antidopage	Décembre 2021
41.	09-8 – Confidentialité et Divulgarion	Mars 2023
42.	09-9 – Politique relative aux plaintes et à la discipline	Décembre 2022
43.	09-10 – Politique sur le sport sécuritaire	Février 2021
44.	09-11 – Politique de vérification des antécédents	Février 2021
45.	15-1 – Politique sur la gestion des risques	Mai 2016
46.	<i>Processus de révision stratégique</i>	
47.	<i>Sondage d'évaluation 360 du personnel (vierge)</i>	
48.	<i>Outil d'évaluation du personnel (vierge)</i>	2023
49.	<i>Rapport sur le roulement de personnel de Cyclisme Canada</i>	2022-2023
50.	<i>Bilan de santé de Cyclisme Canada</i>	2015
51.	<i>Plan directeur de l'examen organisationnel de Cyclisme Canada</i>	Avril 2018
52.	<i>Rapport d'examen de la haute performance à Cyclisme Canada</i>	Décembre 2007

53.	<i>Base de données d'embauche du personnel et consentement</i>	
<b>2. Rapports DEI</b>		
54.	<i>Résumé de l'enquête sur l'indice de la culture sportive</i>	
55.	<i>Plan d'action de Cyclisme Canada en matière de diversité, d'équité et d'inclusion</i>	
56.	<i>Rapport de référence global sur la diversité, l'équité et l'inclusion</i>	
<b>3. Descriptions d'emploi</b>		
57.	Coordonnateur(trice) de l'administration et des services aux membres- Description d'emploi	2 juin 2021
58.	Coordonnateur événements et des opérations – description d'emploi	2 juin 2021
59.	Coordonnateur(trice) des programmes de développement et de la communauté - Description d'emploi	2 juin 2021
60.	Chef du développement - Description d'emploi	2 juin 2021
61.	Gestionnaire des programmes de développement & de la communauté - Description d'emploi	2 juin 2021
62.	Directeur du marketing et de l'engagement communautaires - Description d'emploi	2 juin 2021
63.	Directeur des événements et des officiels - Description d'emploi	2 juin 2021
64.	Responsable de l'équipement et chef de la mécanique - Description d'emploi	1 <sup>er</sup> décembre 2022
65.	Adjoint administratif - Description d'emploi	
66.	Coordonnateur(rice) administrative - Description d'emploi	
67.	Entraîneur(e) du camp d'avancement - Description d'emploi	
68.	Coordonnateur(rice) de l'administration des affaires - Description d'emploi	
69.	Coordonnateur(rice) des opérations l'entreprise et des données - Description d'emploi	
70.	Coordonnateur de projets - Description d'emploi	
71.	Gestionnaire des communications - Description d'emploi	
72.	Directeur des opérations Haute performance - Description d'emploi	
73.	Entraîneur de l'équipe nationale – BMX Freestyle - Description d'emploi	
74.	Entraîneur de l'équipe nationale – Responsable du cyclo-cross (Contrat) - Description d'emploi	
75.	Entraîneur de l'équipe nationale – Responsable de la descente (Contrat) - Description d'emploi	

76.	Entraîneur de l'équipe nationale – Responsable de la route - Description d'emploi	
77.	Coordonnateur des communications - Description d'emploi	
78.	Coordonnateur(rice) des opérations l'entreprise et des données - Description d'emploi	
79.	Coordonnateur(rice) du bureau - Description d'emploi	
80.	Gestionnaire du cyclisme pour tous - Description d'emploi	
81.	Coordonnateur(rice) des médias numériques - Description d'emploi	
82.	Directeur de la croissance et de l'engagement communautaires - Description d'emploi	
83.	Directeur des opérations - Description d'emploi	
84.	Directeur des opérations et de l'inclusion - Description d'emploi	
85.	Gestionnaire des collectes de fonds - Description d'emploi	
86.	Gestionnaire de projets Haute performance - Description d'emploi	
87.	Cyclisme Canada recrute des membres pour le comité de la haute performance	18 novembre 2022
88.	Expression d'intérêt pour les comités opérationnels de Cyclisme Canada	9 novembre 2022
89.	Ouverture des nominations au conseil d'administration de Cyclisme Canada	13 juillet 2023

## Annexe C : Questions du sondage

### Tous les répondants – Renseignements démographiques

1. Dans quelle province résidez-vous?
  - a. Ontario
  - b. Québec
  - c. En dehors de l'Ontario/Québec
2. Quelle est votre relation avec Cyclisme Canada?
  - a. Salarié (non-cadre)
  - b. Cadre
  - c. Travailleur autonome
  - d. Athlète
  - e. Entraîneur / instructeur
  - f. Autre
3. À quel sexe vous identifiez-vous?
  - a. Homme
  - b. Femme
  - c. Non-binaire
  - d. Ne souhaite pas divulguer
4. Depuis combien de temps êtes-vous affilié avec Cyclisme Canada?
  - a. Moins d'un an
  - b. Entre un et deux ans
  - c. Entre deux et cinq ans
  - d. Entre cinq et dix ans
  - e. Plus de dix ans

### Tous les répondants – Inclusivité et équité

5. Comment évaluez-vous la culture générale du Cyclisme Canada en termes d'inclusivité?
  - a. Excellent
  - b. Bien
  - c. Passable
  - d. Médiocre
6. Avez-vous été témoin ou victime de discrimination (traitement défavorable en raison d'un motif protégé, par exemple le sexe) au sein de Cyclisme Canada?
  - a. Oui
  - b. Non
7. Si oui, veuillez fournir des détails sur ce dont vous avez été témoin ou sur ce que vous avez vécu en tant que discrimination au sein de Cyclisme Canada
8. Comment estimez-vous la transparence des communications sur la diversité et l'inclusion au sein de l'organisme?
  - a. Très transparent
  - b. Transparent
  - c. Neutre
  - d. Peu transparent
  - e. Aucunement transparent
9. Selon vous, il y a-t-il des domaines spécifiques que l'organisation pourrait améliorer pour favoriser un environnement plus inclusif?

10. Pensez-vous qu'il existe des politiques visant à promouvoir l'égalité au sein de Cyclisme Canada.
  - a. Oui
  - b. Non
11. Savez-vous ce qu'est le MÉMO de l'équité des genres?
  - a. Oui
  - b. Non
12. Pensez-vous que Cyclisme Canada promu le MÉMO de l'équité des genres
  - a. Oui
  - b. Non
13. Pensez-vous que Cyclisme Canada a des objectifs clairs pour promouvoir l'égalité?
  - a. Certainement oui
  - b. Probablement oui
  - c. Peut-être ou peut-être pas
  - d. Probablement pas
  - e. Certainement pas

### Pour les employés de CC – Équilibre vie-travail

14. Combien d'heures travaillez-vous en moyenne par semaine?
  - a. 0-15 heures
  - b. 16-25 heures
  - c. 26-35 heures
  - d. 36-40 heures
  - e. 41 et plus
15. Pensez-vous que la charge de travail est raisonnable par rapport à votre rôle et à vos responsabilités?
  - a. Oui
  - b. Non
16. À quelle fréquence vous retrouvez-vous à travailler en dehors des heures de travail régulières?
  - a. Rarement
  - b. Occasionnellement
  - c. Très souvent
  - d. Toujours
17. Rencontrez-vous des défis spécifiques pour maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle?
  - a. Oui
  - b. Non
18. Si oui, veuillez nommer les défis spécifiques auxquels vous êtes confronté(e) pour maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
19. Quelles initiatives ou quels soutiens aimeriez-vous voir mis en place pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle?

### Pour les employés de CC – Congés (p.ex. de maternité, parental, etc.)

20. Avez-vous des responsabilités importantes liées à la garde d'enfants (plus de 10 heures par semaine)?
  - a. Oui
  - b. Non
  - c. Ne souhaite pas divulguer
21. Si oui, avez-vous le sentiment que l'organisation vous a soutenu dans la gestion de vos responsabilités?
  - a. Oui
  - b. Non
22. Avez-vous des responsabilités importantes liées aux soins aux personnes âgées?
  - a. Oui
  - b. Non
  - c. Ne souhaite pas divulguer
23. Le cas échéant, avez-vous rencontré des défis liés au congé parental (y compris le congé de maternité et le congé de paternité)?
  - a. Oui
  - b. Non
  - c. Ne souhaite pas divulguer
24. Si oui, veuillez décrire les difficultés que vous avez rencontrées.
25. Existe-il des politiques spécifiques ou des mécanismes de soutien que vous pensez bénéficieraient aux employés ayant des responsabilités familiales?

### Pour les employés de CC – Promotions au sein de Cyclisme Canada

26. Pensez-vous qu'il existe des opportunités égales de progression de carrière au sein de l'organisation, indépendamment du sexe?
  - a. Tout à fait d'accord
  - b. Plutôt d'accord
  - c. Ni d'accord ni en désaccord
  - d. Plutôt en désaccord
  - e. Tout à fait en désaccord
27. Existe-t-il d'autres opportunités de formation ou de développement que vous aimeriez voir offertes?

### Pour les employés de CC – Taux de roulement du personnel

28. Avez-vous constaté des changements significatifs dans la composition de l'équipe ou le taux de rotation dans votre département au cours de la dernière année?
  - a. Oui
  - b. Non
29. Si oui, quels facteurs pensez-vous contribuer au roulement des employés, le cas échéant?

### Pour les employés de CC – Mécanismes de plaintes

30. Êtes-vous au courant des mécanismes de l'organisation pour traiter les plaintes internes?
  - a. Oui
  - b. Non

31. À quel point sentez-vous en confiance d'utiliser ces mécanismes en cas de besoin?
- a. Très confiant
  - b. Confiant
  - c. Neutre
  - d. Pas confiant
  - e. Pas du tout confiant
  - f. Préfère ne pas répondre
32. Pensez-vous pouvoir soulever des plaintes en toute sécurité, sans crainte de représailles?
- a. Certainement pas
  - b. Probablement pas
  - c. Peut-être ou peut-être pas
  - d. Probablement oui
  - e. Certainement oui
33. Avez-vous déjà utilisé les mécanismes de l'organisation pour signaler un problème?
- a. Oui
  - b. Non
34. Si oui, veuillez partager brièvement votre expérience de signalement d'un problème.

### Tous les répondants – Événements et fonctions d'équipe

35. Avez-vous déjà observé ou ressenti un malaise ou un préjugé lors d'évènement d'équipe?
- a. Oui
  - b. Non
36. Êtes-vous d'accord pour dire qu'il existe suffisamment d'opportunités pour que tous les membres de l'équipe participent activement aux événements d'équipe?
- a. Tout à fait d'accord
  - b. Plutôt d'accord
  - c. Ni d'accord ni en désaccord
  - d. Plutôt en désaccord
  - e. Tout à fait en désaccord
37. Pensez-vous que les événements d'équipe favorisent efficacement un sentiment de camaraderie et d'unité parmi tous les membres de l'équipe?
- a. Certainement oui
  - b. Probablement oui
  - c. Peut-être ou peut-être pas
  - d. Probablement pas
  - e. Certainement pas
38. Avez-vous des suggestions spécifiques pour améliorer l'inclusivité des événements d'équipe?
39. Qu'appréciez-vous le plus dans la culture de Cyclisme Canada
40. Vous sentez-vous soutenu en tant que membre de Cyclisme Canada?
- a. Oui
  - b. Non
41. Y a-t-il d'autres commentaires ou suggestions que vous aimeriez partager?

# Annexe D : Diapositives PowerPoint présentées aux groupes de discussion

**Deloitte.**  
Legal



**Deloitte Legal Canada LLP**  
Rapport d'évaluation du milieu sportif - Groupe de discussion  
Jessica Kearsy

## Agenda du groupe de discussion

Introduction (confirmation de confidentialité)

Résultats de l'enquête (classés par thème) :

- Rotation des employés
- Équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée
- Congés de travail (p. ex. congé de maternité, congé parental, etc.)
- Promotions au sein de Cyclisme Canada
- Processus pour répondre aux préoccupations ou plaintes
- Culture globale de Cyclisme Canada

Deloitte Legal Canada LLP  
**Strictement confidentiel**

# Introduction

Deloitte Legal Canada LLP

3

## Introduction

- Objectif du groupe de discussion
- Rappel sur la confidentialité
- Format du groupe de discussion

Deloitte Legal Canada LLP  
**Strictement confidentiel**

4

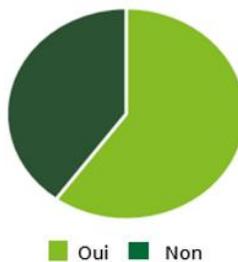
# Rotation des employés

Deloitte Legal Canada LLP

5

## Question pour le personnel de Cyclisme Canada Rotation des employés

Avez-vous constaté des changements significatifs dans la composition de l'équipe ou le taux de rotation dans votre département au cours de la dernière année?



Deloitte Legal Canada LLP  
Strictement confidentiel

6

# Équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée

Deloitte Legal Canada LLP

7

## Question pour le personnel de Cyclisme Canada Équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée

Rencontrez-vous des défis spécifiques pour maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ?



■ Oui ■ Non

Deloitte Legal Canada LLP  
Strictement confidentiel

8

## Congés (par exemple, congé de maternité, congé parental, etc.)

Deloitte Legal Canada LLP

9

### Question pour le personnel de Cyclisme Canada Congés (par exemple, congé de maternité, congé parental, etc.)

Avez-vous des responsabilités importantes liées à la garde d'enfants (plus de 10 heures par semaine)?



Deloitte Legal Canada LLP  
**Strictement confidentiel**

10

Question pour le personnel de Cyclisme Canada  
Congés (par exemple, congé de maternité, congé parental, etc.)

Si oui, avez-vous le sentiment que l'organisation vous a soutenu dans la gestion de vos responsabilités?

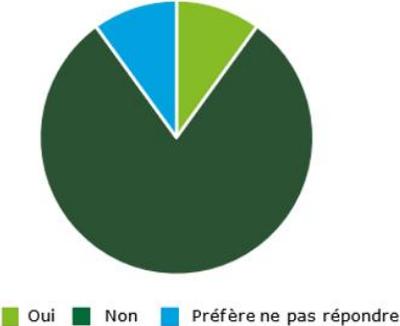


Deloitte Legal Canada LLP  
Strictement confidentiel

11

Question pour le personnel de Cyclisme Canada  
Congés (par exemple, congé de maternité, congé parental, etc.)

Le cas échéant, avez-vous rencontré des défis liés au congé parental (y compris le congé de maternité et le congé de paternité)?



Deloitte Legal Canada LLP  
Strictement confidentiel

12

# Promotions au sein de Cyclisme Canada

Deloitte Legal Canada LLP

13

Question pour le personnel de Cyclisme Canada

## Promotions au sein de Cyclisme Canada



Deloitte Legal Canada LLP  
Strictement confidentiel

14

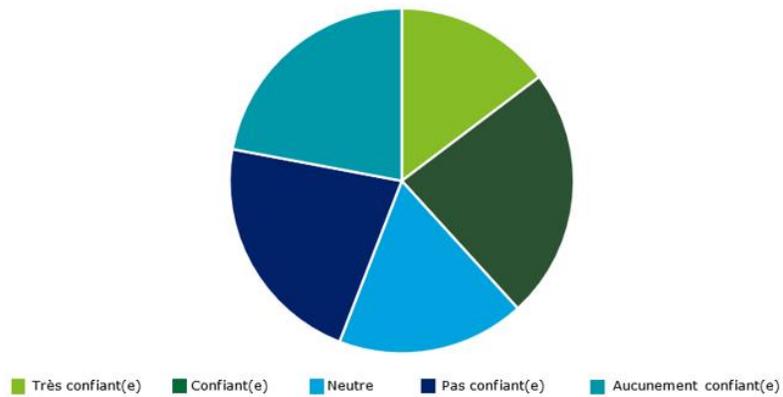
# Processus pour répondre aux préoccupations ou plaintes

Deloitte Legal Canada LLP

15

## Processus pour répondre aux préoccupations ou plaintes

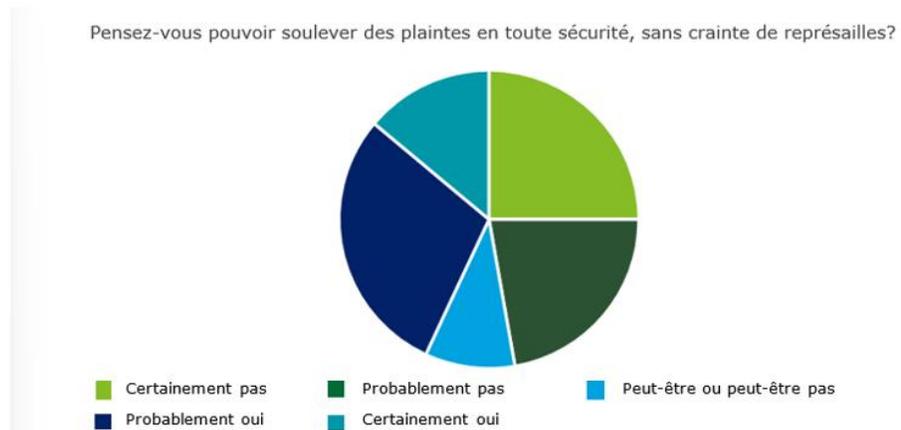
À quel point sentez-vous en confiance d'utiliser ces mécanismes en cas de besoin?



Deloitte Legal Canada LLP  
**Strictement confidentiel**

16

## Processus pour répondre aux préoccupations ou plaintes (suite)



Deloitte Legal Canada LLP  
**Strictement confidentiel**

17

Culture globale de Cyclisme Canada

Deloitte Legal Canada LLP

18

## Culture globale de Cyclisme Canada

Vous sentez-vous soutenu en tant que membre de Cyclisme Canada?



Deloitte Legal Canada LLP  
Strictement confidentiel

19

## Fin du groupe de discussion

Deloitte Legal Canada LLP  
Strictement confidentiel

20