

**Morrison, Kristen**  
**Université de Waterloo**  
**Bourse de doctorat de 2017**

*Planification stratégique pour la croissance des effectifs dans le sport communautaire à but non lucratif*

---

**Résumé du projet**

Les organismes de sport communautaires (OSC), comme les clubs locaux de soccer et de volley-ball, sont des organisations à but non lucratif qui sont fondées sur l'adhésion de membres et offrent des voies d'accès à des possibilités de participation sportive abordables et accessibles (Doherty et coll., 2014). Les OSC sont généralement régies par un conseil d'administration bénévole chargé de gérer à la fois les tâches opérationnelles quotidiennes et l'orientation stratégique à long terme de l'organisation (Hoye et al., 2019). Alors qu'un nombre croissant de données probantes suggère que les OSC s'engagent dans des pratiques de gestion professionnelles (par exemple, Nichols et al., 2015; Seippel, 2019; Tiusanen, 2018), les OSC ont été critiquées pour leur recours à un style de résolution de problèmes réactif et pragmatique, plutôt que proactif et stratégique (Seippel et coll., 2020).

Le rôle des OSC est particulièrement important pour la santé et le bien-être des collectivités canadiennes alors que la pratique du sport est en baisse (Patrimoine canadien, 2013; Eime et al., 2015; Institut Aspen, 2018). Les OSC fournissent un accès essentiel à des possibilités de loisirs et de sport de compétition; néanmoins, elles doivent également surmonter de multiples défis en matière de capacité, comme l'augmentation du coût des infrastructures, la concurrence pour le financement et l'accès à des installations de qualité, et la dépendance à l'égard de bénévoles (par exemple, Doherty et Cuskelly, 2019; Wicker et al., 2012).

Ce projet de recherche en plusieurs phases visait à améliorer notre compréhension de la planification stratégique pour la croissance des effectifs dans le sport communautaire à but non lucratif. La phase I a porté sur l'examen des facteurs environnementaux qui ont poussé les dirigeants d'OSC à s'engager dans la planification stratégique pour atteindre l'objectif supposé de l'augmentation des effectifs. Les résultats ont mis en évidence diverses pressions environnementales et mesures prises par la direction qui ont influencé l'utilisation de la planification stratégique, notamment le profil communautaire d'un club, la compétition interclubs et les attentes des organes directeurs, ce qui a influencé la planification stratégique dans les OSC. Parmi les autres conditions essentielles qui ont influencé la planification stratégique figurent une culture organisationnelle favorable et la capacité organisationnelle.

La phase II a porté sur l'examen des différentes approches stratégiques de la croissance des effectifs parmi les OSC. Les résultats ont mis en évidence les facteurs que les dirigeants des OSC ont pris en compte lors de la formulation de leurs stratégies, notamment la capacité organisationnelle, la congruence, les turbulences du marché et l'intensité de la

concurrence. Ces facteurs ont été regroupés en deux volets qui représentent l'environnement dans lequel les OSC opèrent, notamment de la préparation organisationnelle à la croissance (environnement interne) et le dynamisme environnemental (environnement externe). Les perceptions des dirigeants d'OSC quant au classement (élevé ou faible) de l'environnement de leur club dans ces aspects ont permis de comprendre les approches stratégiques adoptées pour assurer la croissance des effectifs. Quatre approches stratégiques de la croissance des effectifs ont été relevées, à savoir l'innovation, la consolidation, l'optimisation et l'accompagnement bienveillant.

La phase III a porté sur l'examen de la façon dont les dirigeants d'OSC se sont engagés dans un processus de planification stratégique en étudiant le rôle des champions de la planification stratégique (c'est-à-dire les personnes qui dirigent le processus de planification stratégique) et leur choix d'activités. Les résultats mettent en évidence quatre rôles que les champions de la planification stratégique occupent au sein de leur club (c'est-à-dire consultant, membre du conseil d'administration, membre du personnel, animateur) et trois types généraux d'activités (c'est-à-dire observation de l'environnement, sollicitation de commentaires, mobilisation active des intervenants) qui indiquent des degrés variables de participation des différents intervenants dans la planification.

Dans l'ensemble, les résultats de ce projet soulignent l'importance de s'engager dans une planification stratégique pour la croissance des effectifs et de prendre en compte l'arrimage entre l'environnement unique de chaque OSC et les stratégies de croissance des effectifs qu'elles poursuivent.

---

## **Méthodes de recherche**

Plusieurs méthodes de recherche qualitative ont été utilisées dans ce projet de recherche en trois phases. La phase I a consisté en une approche d'études de cas multiples, comprenant six OSC qui se sont identifiées comme suivant un plan stratégique axé sur l'augmentation du nombre de membres. Ces clubs représentaient une variété de tendances en matière d'effectif et de tailles et structures organisationnelles. Des entretiens semi-structurés avec le président du club ou son représentant (par exemple, le directeur général) ont été menés, ainsi que des groupes de discussion avec le conseil d'administration et les membres du personnel (le cas échéant). Les documents relatifs au plan stratégique ont également été recueillis et analysés en parallèle avec les entretiens afin de fournir des informations de base sur les raisons pour lesquelles la planification stratégique a été utilisée.

La phase II a consisté en des entretiens semi-structurés avec 15 présidents d'OSC ou leurs représentants qui ont indiqué qu'ils suivaient un plan stratégique axé sur l'augmentation de leurs effectifs. Les documents du plan stratégique ont également été recueillis et analysés.

Enfin, la phase III a consisté en une étude de cas multiples, comprenant quatre OSC qui ont déclaré être engagées dans une planification stratégique pour l'augmentation de leurs effectifs. Ces cas ont été délibérément sélectionnés afin de fournir des exemples contrastés de diverses approches de la planification stratégique. Des entretiens semi-structurés avec le président ou son représentant et des groupes de discussion avec les membres du conseil d'administration et le personnel (le cas échéant) ont été menés et analysés afin de fournir

un éventail de points de vue sur le processus de planification stratégique. Les documents relatifs aux plans stratégiques ont également été recueillis et analysés en parallèle avec les entretiens afin d'étayer notre compréhension de la planification stratégique au sein des OSC.

---

### **Résultat de la recherche**

La planification stratégique est importante pour les OSC contemporaines, et les résultats de ce projet de recherche ont mis en évidence la nécessité pour les dirigeants sportifs d'adopter une approche individualisée de la planification stratégique pour la croissance des effectifs. En d'autres termes, il n'existe pas d'approche unique et les dirigeants de club doivent comprendre leur situation particulière et en tenir compte lorsqu'ils élaborent un plan stratégique. Plus précisément, les résultats de la phase I indiquent que des facteurs environnementaux clés doivent être pris en compte, notamment 1) le profil de la communauté dans laquelle le club évolue (p. ex. population vieillissante ou en déclin, marché de l'habitation); 2) la concurrence entre les clubs (p. ex. autres possibilités de pratiquer un sport dans la communauté); 3) les attentes des instances dirigeantes (p. ex. pressions pour s'aligner sur les priorités stratégiques des organismes de sport provinciaux ou nationaux); 4) la présence d'une culture organisationnelle favorable (p. ex., croyance commune que la planification stratégique est utile et adhésion de l'ensemble du club à l'utilisation de la planification stratégique); et 5) la capacité organisationnelle (p. ex., avoir une personne expérimentée et bien informée prête à se faire le champion de la planification stratégique, disposer de ressources financières adéquates et avoir accès à l'infrastructure des installations sportives). Ces résultats soulignent l'importance de comprendre les facteurs qui influencent la planification stratégique afin que les dirigeants des OSC puissent découvrir les domaines de croissance, anticiper les défis et s'engager efficacement dans la planification stratégique.

Les résultats de la phase II ont mis en évidence la manière dont les facteurs environnementaux (c'est-à-dire la capacité organisationnelle, la congruence, les turbulences du marché et l'intensité de la concurrence) ont façonné les différentes approches par les OSC pour augmenter le nombre de membres. Quatre approches stratégiques différentes ont été relevées, à savoir 1) l'innovation (c.-à-d. une approche axée sur la différenciation de leur organisation par rapport à la concurrence grâce à la diversification des programmes); 2) la consolidation (c.-à-d. une approche axée sur l'élaboration de nouvelles méthodes de marketing pour présenter leur sport à des membres potentiels); (3) l'optimisation (c.-à-d. une approche axée sur l'optimisation des programmes et services existants); et (4) l'accompagnement bienveillant (c.-à-d. une approche axée sur l'engagement dans l'action sociale pour attirer et retenir les membres ayant des intérêts similaires). Les résultats suggèrent qu'il existe différentes approches stratégiques qui peuvent être utilisées en fonction des valeurs et de la vision d'un club. En outre, il est important que les dirigeants des OSC soient attentifs à leur environnement lorsqu'ils élaborent des stratégies, car, ce faisant, ils pourraient cerner les occasions et les menaces qui leur permettent de s'adapter de manière proactive aux changements environnementaux et d'obtenir un avantage concurrentiel.

Enfin, les résultats de la phase III ont révélé quatre rôles différents que les champions de la planification stratégique occupent au sein de leur club (par exemple, consultants externes, conseil d'administration, personnel et animateurs) et trois types généraux d'activités

stratégiques qu'ils entreprennent dans le cadre du processus de planification stratégique (par exemple, observation de l'environnement, sollicitation de commentaires et mobilisation active des intervenants). Ces résultats soulignent l'importance de prendre en compte la ou les personnes qui dirigeront le processus de planification stratégique et les différentes façons d'intégrer les intervenants au processus. La sollicitation des commentaires des intervenants s'est révélée être un élément particulièrement critique de la planification stratégique, car elle a permis aux champions de la planification stratégique de se faire une idée de la culture et des valeurs du club, ainsi que des attentes des membres, qui sont autant d'éléments importants dans l'élaboration des priorités stratégiques. Il est donc important d'examiner comment le processus de planification stratégique peut être modifié pour mobiliser les intervenants de manière significative.

---

### **Incidence par rapport aux politiques et aux programmes**

Les résultats ont souligné l'importance pour les dirigeants d'OSC d'évaluer l'environnement de leur club avant de s'engager dans la planification stratégique, car la congruence entre l'environnement, les stratégies de croissance de l'effectif et la structure organisationnelle est importante et peut influencer l'efficacité de la planification stratégique. En outre, ces résultats soulignent l'importance de choisir en connaissance de cause la personne qui dirigera la planification stratégique (conseil d'administration, personnel, consultant, animateur) et de réfléchir au moment et à la manière de mobiliser les intervenants du club de manière significative dans le processus de planification.

---

### **Prochaines étapes**

Dans le cadre d'études futures, il s'agira de déterminer si les quatre approches stratégiques de la croissance des effectifs (innovation, consolidation, optimisation et accompagnement bienveillant) représentent adéquatement la variété des approches de la croissance des effectifs parmi les OSC, et si d'autres éléments de l'environnement des OSC influencent les stratégies qu'elles adoptent (par exemple, les sports à « entrée tardive » par rapport aux sports à « spécialisation hâtive »). Il faudra alors examiner également les relations entre les différentes approches de la croissance des effectifs et les résultats organisationnels souhaités, comme la croissance réelle des effectifs, la résilience et le rendement.

---

### **Application des connaissances**

Des rapports de direction ont été produits pour chacune des OSC participantes, et les résultats ont également été présentés au forum éducatif et au salon professionnel de Parcs et loisirs Ontario ainsi qu'à la conférence de l'Initiative de recherche de Sport Canada, deux événements qui attirent et mobilisent les chercheurs, les praticiens et les décideurs.

J'ai l'intention de poursuivre la diffusion des résultats aux OSC en publiant des billets de blogues et des articles dans des revues comme The Conversation et SIRCuit. Plusieurs présentations et publications universitaires ont également été produites.

Le rapport peut intéresser les dirigeants d'OSC qui réfléchissent à la meilleure façon de s'engager dans la planification stratégique, en particulier pour la croissance des effectifs. Sport Canada voudra peut-être diffuser ce rapport directement aux OSC, ou aux organismes de sport nationaux et provinciaux qui pourront alors mettre en œuvre des stratégies pour aider à soutenir les processus de planification stratégique de leurs clubs membres.

---