



The Canadian Soccer Association
l'Association canadienne de soccer

rue 237 Metcalfe Street, Ottawa
Ontario, Canada, K2P 1R2
T 613-237-7678 F 613-237-1516

canadasoccer.com



Dossier de discussion sur la planification stratégique

Documents de préparation pour les séances de consultation des parties prenantes sur le plan stratégique

À propos du dossier de discussion

Canada Soccer élabore un nouveau plan stratégique afin d'orienter l'organisation et de contribuer à l'avenir du soccer au Canada. Pour que la stratégie reflète l'étendue des expériences et des points de vue dans l'ensemble du jeu, Canada Soccer invite les personnes et les organisations qui dirigent, offrent, soutiennent et vivent le soccer à contribuer à façonner son orientation. Le présent dossier offre un point de départ commun à cette conversation et met en lumière plusieurs enjeux sur lesquels l'apport des parties prenantes serait particulièrement utile à cette étape du processus de planification.

Les sujets présentés ici visent à amorcer la conversation sur le plan stratégique, et non à la limiter. Leur inclusion ne laisse pas entendre que d'autres enjeux sont moins importants ou n'entrent pas dans le champ de la discussion. La stratégie finale devra tenir compte d'un éventail plus large de priorités techniques, de participation, commerciales, organisationnelles et institutionnelles. Ces documents mettent l'accent sur les domaines où la diversité des points de vue des parties prenantes peut aider à clarifier les choix, à mettre à l'épreuve les présupposés, à faire émerger de nouvelles idées et à cerner les points d'accord ainsi que les divergences de points de vue.

Chaque section présente un bref aperçu de l'enjeu, le contexte pertinent et des questions pour alimenter la discussion. Les parties prenantes sont invitées à réfléchir à ces questions avant leur séance de consultation et à soulever tout autre point de vue, toute autre expérience ou toute autre priorité qui, selon elles, devrait éclairer la stratégie. Toutes les contributions seront prises en compte dans le cadre du processus de planification stratégique. Les questions visent à favoriser le dialogue plutôt qu'à indiquer un résultat privilégié, et Canada Soccer n'a pas arrêté de positions définitives sur les sujets présentés.

Le dossier propose de discuter des sujets suivants :

- **Raison d'être, mission, vision et valeurs :** Quelle compréhension commune devrait guider la raison d'être de Canada Soccer, le rôle qu'elle peut le mieux jouer au sein du sport et du pays, l'avenir que les parties prenantes souhaitent contribuer à créer et les principes qui devraient façonner son travail ?
- **Coût de la participation :** Comment le système de soccer canadien pourrait-il collaborer pour préserver un point d'entrée accessible tout en s'attaquant à la hausse des coûts associés à la participation de base, compétitive et de haute performance ?
- **Le soccer professionnel au Canada :** Quel rôle le soccer professionnel devrait-il jouer au sein du système de soccer canadien, à quoi pourrait ressembler une structure florissante, et comment les ligues, les clubs, les organismes directeurs, les communautés et les autres partenaires pourraient-ils contribuer à son développement ?
- **Gouvernance de l'association :** Dans quelle mesure le modèle de gouvernance de Canada Soccer offre-t-il le leadership, la clarté, la compétence, l'indépendance et la reddition de comptes nécessaires pour l'avenir, et quelles occasions pourraient exister de renforcer la gouvernance dans l'ensemble du système de soccer canadien ?



- **Intégration verticale dans l'ensemble du soccer canadien :** La Commission sur l'avenir du sport au Canada a recommandé que les organisations sportives canadiennes envisagent une plus grande intégration verticale, y compris la fusion potentielle des organismes directeurs nationaux, provinciaux et territoriaux en une seule organisation dotée de sections régionales. De façon plus générale, l'intégration verticale peut comprendre une plus grande harmonisation des responsabilités, des politiques, des systèmes et des services entre les différents échelons d'un sport. Où une plus grande harmonisation entre Canada Soccer et les organismes provinciaux et territoriaux de sport (OPTS) pourrait-elle améliorer la gouvernance, réduire le dédoublement et renforcer la prestation des services, et comment les responsabilités devraient-elles être réparties entre les modalités nationales, provinciales, territoriales et partagées ?

Le dossier se termine par un Exercice d'affectation des priorités, qui invite les parties prenantes à répartir un budget symbolique entre les principales responsabilités et les priorités stratégiques de Canada Soccer. L'exercice vise à soutenir une discussion pratique sur la façon dont différentes priorités pourraient être équilibrées en fonction des ressources disponibles. Puisque tous les domaines ne peuvent pas recevoir le plus haut niveau d'investissement, les participants sont invités à cerner les domaines où l'accent doit être le plus marqué, ceux où un niveau d'activité de base pourrait être approprié, ainsi que les occasions pour Canada Soccer et ses partenaires de contribuer au moyen d'efforts partagés ou complémentaires. Les parties prenantes sont encouragées à remplir l'exercice à l'aide du chiffrier joint séparément avant la séance de consultation et à apporter à la discussion le raisonnement derrière leurs choix.

Pris ensemble, les discussions thématiques et l'exercice de priorisation visent à favoriser un échange ouvert, pratique et constructif. Les commentaires reçus aideront Canada Soccer à mieux comprendre où les parties prenantes voient un terrain d'entente, où les points de vue divergent et quels choix gagneraient à faire l'objet d'un dialogue plus approfondi et d'un leadership partagé à mesure que le nouveau plan stratégique prendra forme.



Raison d'être, mission, vision et valeurs

Un processus de planification stratégique offre l'occasion de bâtir une compréhension commune de la raison d'être d'une organisation, de ce dont elle est responsable, de l'avenir qu'elle devrait chercher à créer et de la façon dont elle devrait se comporter. Bien que ces notions soient étroitement liées, les considérer séparément peut aider les parties prenantes à explorer et à façonner l'orientation future de Canada Soccer.

La raison d'être peut exprimer ce qui justifie fondamentalement l'existence de Canada Soccer et la contribution que, selon les parties prenantes, elle devrait apporter. *La mission* peut préciser le travail principal et le rôle de l'organisation. *La vision* peut décrire l'avenir que Canada Soccer et ses partenaires souhaitent créer ensemble. *Les valeurs* peuvent cerner les principes et les comportements que les parties prenantes s'attendent à voir guider les décisions, les relations et la performance. Ensemble, ces énoncés peuvent offrir une base commune pour discuter des priorités, des indicateurs, des limites, de l'affectation des ressources et de la reddition de comptes.

Certains éléments de la raison d'être de Canada Soccer découlent de son statut institutionnel et offrent une base commune de discussion. À titre d'organisme national de sport (ONS) reconnu du Canada pour le soccer, Canada Soccer est chargée de gouverner et de développer le sport à l'échelle nationale, de gérer les programmes des équipes nationales, de représenter le Canada au sein de la FIFA et de la Concacaf, et de soutenir un système qui forme des participants et vise des résultats internationaux de calibre mondial. Les exigences du le Programme de soutien au sport du gouvernement fédéral prévoient expressément qu'un ONS exploitera un programme d'équipe nationale capable d'obtenir des résultats dans les plus hautes compétitions internationales et adoptera une approche systémique pour former des participants et renforcer le système sportif canadien. Canada Soccer est également une association canadienne enregistrée de sport amateur (ACESA) au sens de la Loi de l'impôt sur le revenu. Pour conserver ce statut, une organisation doit être une association sans but lucratif dont le but et la fonction exclusifs sont la promotion du sport amateur au Canada à l'échelle nationale. Le statut d'ACESA permet à Canada Soccer de délivrer des reçus officiels de dons et de recevoir des dons d'organismes de bienfaisance enregistrés, mais s'accompagne aussi d'obligations relatives à l'utilisation des ressources, à la tenue de registres, à la reddition de comptes et à la conformité. ([Sport Canada, exigences de financement des organismes nationaux de sport](#) ; [Agence du revenu du Canada, politique sur les ACESA](#))

Ces responsabilités formelles constituent un fondement important, tout en laissant aux parties prenantes la place de réfléchir à la contribution plus large que Canada Soccer devrait chercher à apporter au jeu et au pays. Une approche possible consisterait à définir sa raison d'être principalement autour de la gouvernance et du développement du soccer ; une autre pourrait reconnaître plus explicitement la contribution potentielle du soccer à des communautés en meilleure santé, aux occasions et à l'appartenance, à l'excellence canadienne et à la représentation nationale. La consultation peut aussi permettre d'explorer dans quels cas Canada Soccer est le mieux placée pour diriger directement, établir des normes ou réglementer, rassembler et coordonner, ou soutenir la prestation assurée par les organismes provinciaux et territoriaux, les ligues, les clubs, les écoles, les municipalités et d'autres partenaires. Une raison d'être claire et largement appuyée pourrait aider à orienter ces choix et offrir une base cohérente pour examiner des priorités concurrentes.



Comme point de départ à la discussion, le Plan stratégique 2022-2026 de Canada Soccer énonce actuellement sa mission comme suit :

« Exercer un leadership dans la poursuite de l'excellence au soccer, à l'échelle nationale et internationale, en collaboration avec ses membres et ses parties prenantes. »

Sa vision actuelle, également proposée à la réflexion des parties prenantes, est la suivante :

« Mener le Canada à la victoire et les Canadiens à une passion de toute une vie pour le soccer. »

Ses valeurs actuelles engagent l'organisation envers une intégrité indéfectible ; l'honnêteté, l'équité et la prise de décisions éthiques ; l'excellence et la passion ; la reddition de comptes et la transparence ; ainsi que le respect et l'inclusion. Les parties prenantes sont invitées à se demander dans quelle mesure ces valeurs reflètent les comportements nécessaires pour la prochaine période du plan stratégique.

Ces énoncés contiennent des idées durables, notamment le leadership, la collaboration, l'excellence, le succès international, l'engagement à vie, l'intégrité et l'inclusion. L'élaboration d'un nouveau plan stratégique offre aux parties prenantes l'occasion de déterminer quelles idées devraient être conservées, renouvelées, élargies ou exprimées différemment pour la prochaine période de Canada Soccer. Cela pourrait comprendre l'examen de la question de savoir si, et le cas échéant comment, les énoncés devraient refléter une contribution plus large à la société canadienne, et s'ils sont suffisamment clairs pour guider des choix difficiles. Les parties prenantes pourraient aussi vouloir se demander si les valeurs seraient plus utiles sous la forme d'un ensemble plus court de principes faciles à retenir, appuyés par des comportements précis grâce auxquels le conseil d'administration, la direction, le personnel, les membres, les équipes et les autres représentants peuvent rendre des comptes.

La question centrale de la consultation est de savoir quelle compréhension commune du rôle de Canada Soccer devrait guider l'organisation. Les parties prenantes sont invitées à explorer comment les nouveaux énoncés pourraient relier la large participation, les approches canadiennes de l'excellence, la représentation du Canada sur la scène mondiale et toute contribution plus large que le soccer devrait apporter au pays. Cette discussion doit aussi reconnaître les responsabilités de Canada Soccer en tant qu'association membre de la FIFA pour le Canada, y compris son obligation d'exercer ses activités conformément aux statuts, aux règlements, aux décisions et aux directives applicables de la FIFA, ainsi que ses responsabilités au sein de la Concacaf et en vertu du droit canadien en tant qu'organisme national de sport. Dans ce cadre, les participants peuvent réfléchir à la portée appropriée du rôle de Canada Soccer en tant qu'organisme directeur, qu'organisation des équipes nationales et que partenaire dans l'ensemble du système de soccer canadien. La consultation peut aussi aider à déterminer le degré de précision nécessaire pour que ces énoncés éclairent véritablement les priorités, l'affectation des ressources, les partenariats, la culture organisationnelle et la reddition de comptes tout au long de la période du plan stratégique.

Questions de discussion

1. Comment décririez-vous la raison d'être fondamentale de Canada Soccer ? Au-delà de ses responsabilités formelles en tant qu'organisme national de sport et qu'ACESA, quelle



contribution pourrait-elle apporter aux participants au soccer, aux communautés, à la société canadienne et à la place du Canada dans le monde ?

2. Dans quelle mesure la mission et la vision actuelles de Canada Soccer reflètent-elles le rôle de l'organisation et l'avenir que les parties prenantes souhaitent créer ? Quels éléments devraient être conservés, modifiés, ajoutés ou rendus plus explicites, notamment la participation, l'excellence, le succès des équipes nationales et toute contribution plus large que le soccer devrait apporter à la société canadienne ?
3. Quelles valeurs et quels comportements devraient définir Canada Soccer et contribuer à un système de soccer canadien solide ? Lesquels sont les plus importants pour les parties prenantes, et comment pourraient-ils se traduire en normes observables qui favorisent la reddition de comptes dans l'ensemble de l'organisation et de sa direction ?



Coût de la participation et accès à la participation

Les données disponibles offrent un point de départ utile pour discuter de l'abordabilité et de l'accès. Le soccer demeure l'un des sports organisés les plus accessibles au Canada et, au niveau d'entrée, se compare avantageusement à de nombreuses solutions de rechange. La recherche de 2025 de Bon départ de Canadian Tire a révélé que le soccer était le sport le plus pratiqué par les jeunes au pays et que le montant annuel médian dépensé par enfant participant s'élevait à environ 450 \$. Cinquante pour cent des jeunes sondés ont déclaré jouer au soccer sous une forme ou une autre, tandis que 39 % pratiquaient le soccer organisé. Les parties prenantes sont invitées à réfléchir à ce que ces constats laissent entrevoir quant aux forces du modèle de soccer communautaire, aux endroits où l'accessibilité est maintenue efficacement et aux caractéristiques qu'il pourrait être important de préserver à mesure que le sport évolue. ([Bon départ, Rapport de 2025 sur la situation des sports destinés aux jeunes au Canada](#))

Les chiffres globaux invitent aussi à examiner de plus près la façon dont les coûts varient selon le niveau de jeu, le type de programme, la géographie et la situation familiale. Bon départ a signalé des dépenses annuelles moyennes de 1 105 \$ pour le soccer (soit un montant considérablement plus élevé que la médiane de 450 \$), ce qui indique qu'un petit groupe d'expériences plus coûteuses fait grimper la moyenne. Les frais d'inscription ne représentaient qu'environ 26 % des dépenses totales en soccer ; le reste comprenait les vêtements et les chaussures, l'équipement, le transport, les tournois, les déplacements, les repas, l'hébergement et l'entraînement privé. Ces coûts additionnels ont tendance à s'accumuler à mesure que la fréquence, la durée, le niveau de compétition et la portée géographique de la programmation augmentent. Dans un grand pays, les déplacements peuvent avoir des conséquences particulièrement importantes, et les familles des communautés rurales ou éloignées peuvent faire face à la fois à des coûts de transport plus élevés et à moins d'options à proximité.

Les académies de clubs professionnels peuvent constituer une exception importante à l'extrémité supérieure du parcours, car les joueurs sélectionnés peuvent bénéficier d'une programmation entièrement ou en grande partie financée. Toutefois, ces environnements ne desservent actuellement qu'une très petite proportion, bien qu'en croissance, des joueurs de haute performance. Le terme « académie » est aussi utilisé par de nombreux programmes privés et indépendants payants, de sorte qu'il ne faut généralement pas présumer que la participation à une académie est gratuite. Les parties prenantes sont invitées à indiquer comment ces tendances sont vécues dans différentes communautés, quels coûts ont le plus de conséquences et dans quels cas les modèles existants aident les familles à participer ou à progresser.

Les limites des installations et des infrastructures du Canada font partie du défi des coûts. Dans de nombreuses communautés, la demande d'installations de soccer appropriées dépasse l'offre disponible, en particulier pour les terrains de grande qualité et les environnements d'entraînement intérieurs utilisables à l'année. Une offre limitée peut faire augmenter les coûts de location et d'exploitation pour les clubs, qui se répercutent en fin de compte sur les frais des participants. Elle peut aussi obliger les familles à parcourir de plus grandes distances simplement pour avoir accès à l'entraînement et à la compétition, ce qui ajoute des coûts de transport et d'importantes contraintes de temps. Ces difficultés sont particulièrement pertinentes dans un pays à la géographie et au climat du Canada, où l'accès à des installations intérieures appropriées peut être essentiel à la participation à l'année.



L'abordabilité peut être considérée à la fois comme un enjeu de participation et comme un enjeu de développement des joueurs. Des frais d'entrée qui semblent raisonnables dans les moyennes nationales peuvent tout de même exclure les familles à faible revenu, en particulier les ménages comptant plusieurs enfants ou ceux qui se heurtent à des obstacles liés au transport, à l'horaire et à l'équipement. Dans l'étude de Bon départ, 64 % des enfants de 2 à 17 ans avaient pratiqué un sport organisé au cours de l'année précédente, mais la participation n'était que de 48 % chez les enfants de ménages gagnant moins de 50 000 \$, comparativement à 76 % chez ceux de ménages gagnant 150 000 \$ ou plus. Quarante-six pour cent des familles gagnant moins de 50 000 \$ ont cité le coût comme obstacle, comparativement à 24 % dans le groupe au revenu le plus élevé. L'aide financière est utile, mais sa portée est limitée : seulement 26 % des parents connaissaient les programmes d'aide au sport, et seulement le tiers de ceux qui les connaissaient avaient présenté une demande. ([Bon départ, Sondage sur le coût du sport](#))

Ces constats offrent aux parties prenantes une base pour examiner comment le système de soccer pourrait préserver un point d'entrée large et abordable ; soutenir les joueurs talentueux et engagés dont la progression peut être limitée par le revenu familial ou la géographie ; améliorer la connaissance de l'aide financière et l'accès à celle-ci ; et distinguer les coûts qui contribuent de façon significative au développement de ceux dont la valeur ou la nécessité pourrait mériter un examen plus approfondi, notamment certains déplacements, des services qui se chevauchent, des structures de compétition ou une prestation de programmes fragmentée. La consultation peut aussi aider à déterminer dans quels cas Canada Soccer, les organismes provinciaux et territoriaux, les clubs, les équipes professionnelles, les gouvernements, les écoles, les partenaires commerciaux et les organismes philanthropiques sont le mieux placés pour agir individuellement ou ensemble.

Questions de discussion

1. À la lumière de l'expérience des parties prenantes et des données disponibles, où les coûts créent-ils les plus grands obstacles dans le parcours du soccer canadien : l'entrée initiale, la participation continue ou la progression vers les environnements compétitifs et de haute performance ? Quels groupes, quelles communautés et quelles régions semblent les plus touchés, et où des approches efficaces aident-elles déjà à réduire ces obstacles ?
2. Comment les clubs, les équipes professionnelles, les organismes provinciaux et territoriaux, Canada Soccer, les gouvernements, les écoles, les partenaires commerciaux et les organismes philanthropiques pourraient-ils collaborer pour réduire les obstacles financiers à la participation et à la progression ? Quelles contributions distinctes chaque partenaire est-il le mieux placé pour apporter, et où la coordination ou les initiatives communes pourraient-elles avoir le plus d'effet ?
3. Quels facteurs influencent les joueurs et les familles dans le choix de parcours de participation sanctionnés, non sanctionnés ou indépendants ? Quels points forts, quelles préoccupations ou quels obstacles les parties prenantes relèvent-elles au sein du système sanctionné actuel, et comment Canada Soccer, les organismes provinciaux et territoriaux, les clubs, les académies, les équipes, les joueurs et les familles pourraient-ils collaborer pour créer des parcours plus clairs et plus accessibles vers l'harmonisation, le cas échéant ?



Le soccer professionnel au Canada

Le soccer professionnel au Canada a pris de l'expansion au cours des dernières années, mais il reste d'autres occasions d'accroître son ampleur et sa portée. Le Canada compte maintenant trois clubs de la Major League Soccer (MLS), une ligue nationale masculine grâce à la Première Ligue canadienne (CPL), une ligue nationale féminine grâce à la Super Ligue du Nord (NSL), et un réseau grandissant de ligues semi-professionnelles qui relient les clubs communautaires au jeu professionnel. La CPL a déclaré environ 448 000 spectateurs en 2025, soit en moyenne près de 4 000 par match, tandis que la NSL a déclaré plus de 275 000 billets vendus pendant sa saison inaugurale et s'est classée parmi les cinq ligues féminines les mieux fréquentées au monde. La finale inaugurale de la NSL a rejoint plus de 1,1 million de Canadiens et Canadiennes et a attiré un auditoire moyen de 185 000 personnes à la télévision. Les parties prenantes sont invitées à réfléchir à ce que ces indicateurs et d'autres laissent entrevoir quant à l'intérêt du public, au développement du marché ainsi qu'aux occasions et aux défis auxquels fait face le soccer professionnel canadien. Elles pourraient aussi vouloir examiner comment les auditoires actuels, les revenus de droits médiatiques, la valeur des commandites, les revenus des clubs, la rémunération des joueurs et la portée géographique se comparent à ceux des grandes propriétés sportives traditionnellement établies au Canada et au nombre de Canadiens qui jouent au soccer ou s'y identifient. ([Affluence de la CPL en 2025](#) ; [résultats de la saison inaugurale de la NSL](#) ; [auditoire de la finale de la NSL](#))

Plusieurs facteurs structurels peuvent aider à expliquer la position actuelle du soccer professionnel canadien. Les ligues et les clubs canadiens se disputent l'attention, les investissements, les installations, les commandites et la visibilité à la télévision avec des propriétés sportives canadiennes établies, dont le hockey, la Ligue canadienne de football (LCF) et les concessions canadiennes de la NBA et de la MLB. L'intégration du Canada au marché médiatique nord-américain élargi donne aussi à la NFL et aux autres grandes ligues américaines un accès considérable aux auditoires canadiens. Une recherche de Léger, par exemple, a estimé que 31 % des Canadiens se considéraient comme des partisans d'une équipe de la NFL, même si la ligue n'a aucune concession canadienne. Les propriétés traditionnellement établies accaparent aussi une part importante des dépenses de droits médiatiques disponibles et de la capacité promotionnelle dans l'écosystème médiatique canadien. Les parties prenantes sont invitées à réfléchir à la façon dont ces conditions de marché touchent les propriétés de soccer canadiennes émergentes et aux occasions, aux partenariats ou aux stratégies distinctifs qui pourraient renforcer leur visibilité, leur pertinence et leur pérennité. ([Léger, North American Sports Tracker](#))

Le soccer fait face à un défi supplémentaire, car l'engouement des Canadiens pour le soccer ne se limite pas aux propriétés canadiennes. Contrairement à de nombreux sports, le soccer offre aux partisans un marché mondial continu de ligues, de clubs, de joueurs et de compétitions de grande qualité. Les partisans canadiens peuvent suivre la Premier League anglaise et d'autres grandes ligues internationales, les trois clubs canadiens de la MLS et la compétition élargie de la MLS, la NWSL, les compétitions internationales de clubs et le soccer des équipes nationales.

Les recherches disponibles sur les auditoires confirment que l'intérêt croît pour plusieurs propriétés à la fois : des données de YouGov rapportées en 2026 indiquaient que l'intérêt des Canadiens pour la CPL avait presque doublé en deux ans, tandis que l'intérêt pour la MLS avait augmenté d'environ 80 % ; SponsorPulse a signalé une hausse de 32 % de l'engouement des Canadiens pour la NWSL sur une période semblable. Ces tendances sont positives pour le soccer en général, mais elles révèlent aussi le



principal défi commercial : la croissance de l'intérêt des Canadiens pour le soccer ne se traduit pas encore automatiquement en appui aux ligues nationales canadiennes. La CPL et la NSL doivent se gagner l'attention au sein du marché mondial du soccer, lui-même très encombré, tout en faisant concurrence aux sports nord-américains en place. ([Analyse de T1 Agency des données de YouGov](#) ; [analyse de SponsorPulse sur le soccer canadien](#))

L'environnement médiatique aggrave ce défi. Les diffuseurs traditionnels demeurent essentiels à la découverte et à la légitimité des propriétés sportives, mais leurs modèles d'affaires sont remodelés par l'abandon du câble, la diffusion en continu, la fragmentation des auditoires et la concurrence des plateformes technologiques mondiales. Le CRTC a indiqué que la croissance des revenus de la radiodiffusion commerciale canadienne en 2025 était attribuable aux services en ligne, ce qui reflète le déplacement continu loin de la distribution traditionnelle. Pour les sports établis, la rareté et les auditoires vastes et fiables peuvent encore générer d'énormes droits de diffusion. Les ligues émergentes, toutefois, peuvent recevoir des revenus de droits limités, ou devoir privilégier la distribution, la qualité de production, la découvrabilité et la croissance de l'auditoire avant que des droits de diffusion importants deviennent accessibles. Cela crée un cycle de développement difficile : les ligues ont besoin d'investissements pour améliorer leur produit et attirer des auditoires, mais il faut normalement des auditoires plus solides pour que les partenaires médiatiques et commerciaux investissent davantage. ([CRTC, *Annual Highlights of the Broadcasting Sector 2024–2025*](#))

Le soccer professionnel contribue au système de soccer canadien de façons qui vont au-delà des résultats commerciaux des ligues et des clubs pris individuellement. Les équipes peuvent servir d'institutions locales, offrir aux jeunes participants des modèles visibles, créer des occasions régulières de vivre le jeu à un haut niveau, ainsi qu'employer et former des joueurs, des entraîneurs, des arbitres, des leaders techniques, des administrateurs et d'autres professionnels du soccer. Les clubs professionnels canadiens peuvent aussi soutenir le parcours de développement des joueurs grâce à un entraînement quotidien soutenu, à une compétition significative et à une destination potentielle pour les talents émergents. Les exigences de la CPL en matière de joueurs canadiens et de joueurs U-21, ainsi que la création par la NSL d'occasions professionnelles pour les Canadiennes, offrent des exemples que les parties prenantes peuvent évaluer. La consultation peut permettre d'explorer lesquelles de ces contributions comptent le plus, dans quels cas le soccer professionnel ajoute déjà de la valeur et quelles conditions permettraient aux ligues et aux clubs de contribuer plus efficacement au développement des joueurs canadiens.

Le processus de planification stratégique offre l'occasion de réfléchir au rôle que le soccer professionnel devrait jouer au sein du système de soccer canadien et de déterminer s'il devrait croître, où et comment. Les parties prenantes sont invitées à explorer à quoi pourrait ressembler une structure mature ; le nombre approprié de clubs et leur répartition géographique ; les relations entre la CPL, la NSL, les clubs de la MLS, les divisions inférieures et le soccer communautaire ; l'équilibre entre l'affluence en personne et la portée médiatique nationale ; les rôles des infrastructures publiques et privées ; l'intégration des académies et des parcours des joueurs ; et les sources de capital nécessaires à un développement durable. La discussion peut ensuite porter sur la façon d'évaluer les progrès, y compris l'importance relative de la valeur des concessions, des revenus des ligues, de la viabilité commerciale, de la pertinence pour la communauté, du développement des joueurs, de l'emploi, de la contribution aux équipes nationales et de l'inspiration des futurs participants.

Questions de discussion



1. À quoi devrait ressembler, à plus long terme, une structure de soccer professionnel réussie et mature au Canada ? Quelles mesures (commerciales, sportives, géographiques, liées au développement et communautaires) devraient définir le succès ?
2. Quels facteurs pourraient aider à transformer la large base de participation du Canada et l'intérêt croissant pour le soccer mondial en un engagement plus fort envers les clubs et les ligues professionnels canadiens ? Quelle valeur distinctive le soccer canadien pourrait-il offrir dans un marché sportif canadien et mondial très encombré, et comment les ligues, les clubs, les organismes directeurs, les partenaires médiatiques, les partisans et les communautés pourraient-ils collaborer pour bâtir ce lien ?
3. Comment les clubs et les ligues professionnels, Canada Soccer, les organismes provinciaux et territoriaux, les clubs communautaires, les diffuseurs, les partenaires commerciaux, les gouvernements et les investisseurs pourraient-ils contribuer de façon complémentaire à un jeu professionnel durable qui soutient aussi le développement des joueurs canadiens et la participation ? Où des rôles plus clairs, la coordination, des initiatives communes ou de nouveaux partenariats pourraient-ils avoir le plus d'effet ?



Gouvernance de l'association

La gouvernance a été au cœur de plusieurs périodes marquantes de l'histoire de Canada Soccer. Les examens de ces expériences ont mis en lumière des questions touchant la surveillance, la reddition de comptes, la transparence et la relation entre la gouvernance et la gestion. La consultation offre aux parties prenantes l'occasion de réfléchir à ce qui a été appris, aux domaines où les pratiques se sont améliorées et à ceux qui pourraient nécessiter une attention soutenue afin de favoriser des décisions judicieuses, des relations constructives, la viabilité financière et la confiance du public.

En réponse, Canada Soccer a entrepris un examen indépendant de sa gouvernance et a révisé ses règlements en 2025 dans le cadre d'un effort plus large de modernisation de l'organisation. Entre autres changements, le nouveau cadre visait à renforcer l'indépendance et la compétence du conseil d'administration, à améliorer le processus de mise en candidature et d'élection au moyen d'un comité électoral indépendant et à harmoniser plus étroitement Canada Soccer avec les normes contemporaines applicables aux organismes nationaux de sport. Ces réformes, inspirées des principes du Code de gouvernance du sport canadien, offrent aux parties prenantes un point de départ pour déterminer ce qui fonctionne bien, les points où une plus grande clarté ou un perfectionnement pourraient être utiles, et la façon dont le modèle de gouvernance peut continuer de soutenir la surveillance stratégique, les politiques, la gestion des risques et un leadership efficace du conseil d'administration, sans que celui-ci n'assume de responsabilités opérationnelles. ([Code de gouvernance du sport canadien](#) ; [ressources de Canada Soccer sur la gouvernance](#))

Les changements formels apportés aux règlements constituent un fondement important, mais une gouvernance efficace dépend aussi d'une compréhension commune des rôles distincts et complémentaires des membres, du conseil d'administration, du président ou de la présidente du conseil et de la direction. Les membres élisent les administrateurs, approuvent les modifications constitutionnelles fondamentales et contribuent à relier Canada Soccer à la communauté élargie du soccer. Le conseil d'administration a un devoir fiduciaire envers Canada Soccer dans son ensemble et est responsable de l'orientation stratégique, de la surveillance financière et des risques, des politiques organisationnelles ainsi que de la nomination et de l'évaluation du PDG. La direction est responsable de la gestion de l'organisation et de la mise en œuvre de la stratégie approuvée. La consultation offre l'occasion de réfléchir à la façon dont ces rôles sont actuellement compris et exercés, aux endroits où une plus grande clarté ou une meilleure coordination pourrait renforcer la prise de décisions, et à la façon dont des limites appropriées peuvent favoriser une direction cohérente et la reddition de comptes. Des questions semblables sont discutées à l'échelle internationale à propos de la FIFA, où des débats récents ont porté notamment sur l'autorité présidentielle, la transparence du processus décisionnel et la séparation concrète entre la surveillance de la gouvernance et la gestion. Ces discussions peuvent offrir un contexte comparatif utile pendant que les parties prenantes réfléchissent aux modalités qui soutiendraient le mieux Canada Soccer.

Les réformes de 2025 ont apporté des changements importants, mais plusieurs questions demeurent pertinentes pour la consultation. Certains membres ont demandé d'autres modifications constitutionnelles peu après l'adoption des réformes, ce qui peut refléter des préoccupations persistantes au sujet du modèle de gouvernance, des points de vue divergents sur les réformes ou un besoin de mieux comprendre ensemble leurs objectifs. La question de fond est de savoir comment la voix des membres peut s'exercer de façon que la légitimité démocratique, la représentation régionale, l'indépendance, la



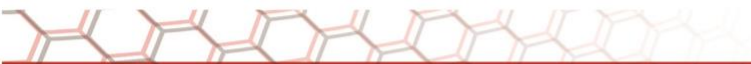
compétence et un leadership organisationnel efficace se renforcent mutuellement.

La consultation offre l'occasion d'examiner si le système actuel établit des limites appropriées entre la gouvernance et les opérations, favorise une participation constructive aux élections du conseil d'administration et contribue à constituer un conseil doté de l'éventail d'expertises requis. Les points de vue des parties prenantes peuvent permettre de cerner ce qui fonctionne bien dans les modalités actuelles, les endroits où des difficultés ou des vulnérabilités persistent et les changements, le cas échéant, qui renforceraient la gouvernance dans l'intérêt de Canada Soccer dans son ensemble. Grâce à ce dialogue, les participants peuvent aider à définir comment des rôles clairs, un recrutement et une élection efficaces d'administrateurs qualifiés et une compréhension commune des responsabilités du conseil d'administration pourraient soutenir des progrès durables dans les domaines financier, commercial, technique et organisationnel.

Ces questions dépassent aussi l'organisme national. Canada Soccer évolue au sein d'un système interconnecté dans lequel les OPTS sont à la fois des organismes directeurs indépendants et des membres de l'association nationale. Leur gouvernance contribue à la prise de décisions à l'échelle locale et provinciale, à la confiance des participants et à la capacité du système de soccer canadien d'agir collectivement. Les parties prenantes sont invitées à explorer si une plus grande harmonisation autour de principes comme l'indépendance, la compétence, la transparence, la clarté des rôles et la reddition de comptes renforcerait le système ; quels principes, le cas échéant, gagneraient à être élaborés conjointement ; et quel degré de cohérence serait approprié entre des organisations dont les mandats, les capacités et les circonstances régionales diffèrent. La discussion n'a pas à présumer un modèle de gouvernance identique pour chaque organisation. Elle peut plutôt examiner si des principes élaborés conjointement, des attentes proportionnées, un apprentissage partagé ou un soutien mutuel apporteraient de la valeur à des organisations qui réglementent le jeu, administrent des revenus importants et représentent des centaines de milliers de participants.

Questions de discussion

1. Dans quelle mesure les rôles respectifs des membres de Canada Soccer, du conseil d'administration, du président ou de la présidente du conseil et de la direction soutiennent-ils une gouvernance et une collaboration efficaces ? Où une plus grande clarté, une compréhension commune ou une meilleure coordination pourraient-elles améliorer la façon dont les responsabilités sont exercées ?
2. Le processus actuel de mise en candidature et d'élection établit-il le bon équilibre entre le choix des membres, la représentation régionale et celle des parties prenantes, l'indépendance des administrateurs, la diversité et les compétences requises pour gouverner un organisme national de sport complexe ? Quels éléments du processus fonctionnent bien, et quels ajustements, le cas échéant, pourraient renforcer la confiance, favoriser une participation constructive et encourager un large éventail de candidats hautement qualifiés à siéger ?
3. Une plus grande cohérence des principes de gouvernance entre Canada Soccer et ses membres provinciaux et territoriaux renforcerait-elle le système de soccer ? Le cas échéant, quels principes communs ou quelles attentes proportionnées seraient les plus utiles, comment les différences



régionales devraient-elles être prises en compte, et comment les organisations pourraient-elles collaborer pour évaluer les progrès et offrir du soutien ?



Intégration verticale dans l'ensemble du soccer canadien

Le soccer au Canada est offert par l'intermédiaire d'une structure fédérée. Canada Soccer, les organismes provinciaux et territoriaux de sport (OPTS), les districts, les ligues et les clubs sont des organisations juridiquement distinctes, dotées de mandats, de structures de gouvernance et de capacités opérationnelles différents. Cette structure peut soutenir des décisions qui reflètent les réalités régionales, tandis que des parties prenantes ont aussi relevé des occasions d'examiner le dédoublement, la cohérence des normes, la clarté de la reddition de comptes et les variations dans l'expérience des participants. Le processus de planification stratégique offre un forum pour déterminer si, et dans quels domaines, une plus grande harmonisation ou intégration pourrait améliorer la cohérence, l'efficacité, le service et la reddition de comptes tout en préservant une souplesse régionale appropriée.

La Commission sur l'avenir du sport au Canada a désigné la fragmentation comme une considération importante pour le système sportif canadien. Son rapport final invite les organismes nationaux de sport et leurs partenaires à explorer comment des politiques et une mise en œuvre plus cohérentes pourraient renforcer leurs sports. Elle propose également d'envisager des normes de gouvernance harmonisées aux échelons national, provincial, territorial et communautaire, éventuellement appuyées par un Code pancanadien de gouvernance du sport. Plutôt que de prescrire une structure organisationnelle unique pour chaque sport, les recommandations offrent aux parties prenantes une base pour discuter des endroits où des rôles plus clairs, une harmonisation plus poussée, des attentes communes et une reddition de comptes mutuelle pourraient apporter de la valeur, et de la façon dont ces approches pourraient refléter les circonstances différentes des organisations de l'ensemble du système.

([Commission sur l'avenir du sport au Canada, chapitres 13 et 14](#))

Ces thèmes ont aussi occupé une place importante lors de la récente tournée d'écoute que le président de Canada Soccer, Peter Augruso, a menée auprès des dirigeants des OPTS. Le rapport du consultant a cerné des domaines où les participants voyaient des occasions de renforcer la gouvernance, de clarifier les responsabilités, de réduire le chevauchement administratif, de bâtir la capacité organisationnelle et de mieux soutenir le personnel et les bénévoles. Les domaines de collaboration possibles comprenaient l'inscription et les données, l'assurance, les ressources humaines, les finances, la conformité, le sport sécuritaire et les communications. Les dirigeants des OPTS ont aussi souligné que les approches communes devraient démontrer une valeur tangible, refléter les réalités régionales et comprendre des normes de service transparentes, des ententes de partage des coûts et une reddition de comptes. Le rapport recommande donc de commencer par des projets pilotes conçus conjointement et des démonstrations de faisabilité afin que les partenaires puissent évaluer les avantages avant d'envisager une mise en œuvre plus large.

Les parties prenantes pourraient vouloir envisager un éventail d'approches en matière d'harmonisation et d'intégration. À une extrémité du continuum, Canada Soccer et les OPTS pourraient demeurer entièrement indépendants tout en collaborant à l'élaboration de principes de gouvernance, de politiques, de systèmes et de mesures de rendement communs. D'autres options pourraient comprendre des plateformes nationales communes volontaires ou des modalités selon lesquelles une organisation fournit certains services au nom d'autres organisations. Des approches plus intégrées pourraient comprendre une capacité de direction ou d'administration partagée, des sections régionales officielles, des structures juridiques regroupées ou une redéfinition des responsabilités convenue conjointement entre Canada Soccer et les OPTS. La consultation peut explorer l'intégration non pas simplement comme une centralisation, mais comme une réflexion commune sur les responsabilités qu'il vaut mieux assumer à



l'échelle nationale, celles qui bénéficient d'un leadership provincial ou territorial et les cas où une prestation collaborative pourrait améliorer le service, réduire les coûts ou renforcer la reddition de comptes.

Toute réflexion sur une plus grande harmonisation ou intégration devrait être construite en collaboration, dans la confiance, la clarté et une compréhension commune de la valeur pour les organisations participantes et pour les personnes qu'elles servent. Elle devrait aussi tenir compte des différences de géographie, de langue, de législation, d'envergure organisationnelle et de capacités actuelles des OPTS. Les parties prenantes sont donc invitées à réfléchir ensemble aux endroits où une harmonisation plus étroite pourrait améliorer les résultats, aux approches qui conviendraient le mieux selon les circonstances, ainsi qu'aux conditions, aux garde-fous et aux mesures de la valeur nécessaires pour susciter la confiance et l'appui.

Questions de discussion

1. Quels principes de gouvernance, le cas échéant, Canada Soccer et les OPTS gagneraient-ils à élaborer et à promouvoir ensemble ? Les parties prenantes sont invitées à réfléchir à des domaines comme les compétences du conseil d'administration, l'indépendance, la clarté des rôles, la transparence et la reddition de comptes ; au degré de cohérence qui apporterait de la valeur ; à la façon dont les réalités provinciales et territoriales devraient être prises en compte ; et aux mécanismes de collaboration qui pourraient soutenir la mise en œuvre, l'apprentissage et la reddition de comptes.
2. Quelles fonctions opérationnelles offrent les meilleures occasions de collaboration entre Canada Soccer et les OPTS (par exemple, l'inscription et les données, l'assurance et les avantages sociaux, le sport sécuritaire et la conformité, les finances, les ressources humaines, la technologie, les communications, l'approvisionnement, la formation des entraîneurs et des arbitres ou les systèmes de développement des joueurs) ? Quelles fonctions sont le mieux dirigées à l'échelle locale ou provinciale, et quels modèles de partenariat pourraient allier l'envergure nationale à la réactivité régionale ?
3. Quelles formes d'harmonisation ou d'intégration, le cas échéant, soutiendraient le mieux Canada Soccer, les OPTS et les personnes qu'ils servent ? Les parties prenantes sont invitées à envisager des options allant de normes communes entre des organisations indépendantes et d'ententes volontaires de services partagés jusqu'à des structures opérationnelles régionales ou à une intégration organisationnelle plus poussée. Quels résultats devraient orienter ces choix, et de quelles conditions, de quels garde-fous, de quelle souplesse régionale et de quelles preuves de valeur les partenaires auraient-ils besoin avant d'appuyer un déplacement le long du continuum ?



Exercice d'affectation des priorités

La planification stratégique invite à faire des choix communs quant aux endroits où Canada Soccer et ses partenaires peuvent avoir la plus grande incidence collective. L'organisation sert un système sportif vaste et complexe, assorti d'attentes légitimes qui couvrent la performance des équipes nationales, le développement des joueurs, la participation à la base, le soccer professionnel canadien, l'entraînement et l'arbitrage, les compétitions nationales, l'inclusion et l'accessibilité, ainsi que la croissance à long terme du jeu. Chacun de ces domaines compte. Comme les ressources disponibles sont limitées, la consultation offre aux parties prenantes l'occasion de réfléchir ensemble à la façon d'équilibrer les différentes ambitions et aux endroits où l'effort collectif peut être le plus efficace.

Cet exercice, réalisé à l'aide du chiffrer ci-joint, vise à soutenir une discussion pratique et commune sur ces choix. Les participants sont invités à répartir un budget symbolique de 100 points entre les principales responsabilités et les priorités stratégiques de Canada Soccer. Les participants choisiront un niveau d'investissement pour chaque priorité stratégique, ce qui offre une base commune pour comparer les points de vue et explorer d'éventuels points d'accord.

Les prix sont donnés à titre illustratif. Ils ne représentent ni le budget actuel de Canada Soccer, ni les coûts réels des programmes, ni un plan financier proposé. Ils visent plutôt à aider les participants à comparer les ressources relatives et l'attention organisationnelle associées à différents niveaux d'ambition. L'exercice ne permet pas à chaque domaine de recevoir un niveau d'investissement Fort dans les limites du budget disponible ; atteindre 100 points exigera donc de cerner les domaines où l'accent doit être le plus marqué, ceux où un niveau d'activité de base pourrait être approprié, ainsi que les occasions pour Canada Soccer et ses partenaires de poursuivre une prestation commune ou des contributions complémentaires dans l'ensemble du système de soccer.

Veuillez remplir le chiffrer ci-joint avant votre séance de consultation et apporter votre répartition et vos réflexions écrites à la discussion. Il n'y a pas de bonne réponse unique. La valeur de l'exercice réside dans la compréhension des priorités que les parties prenantes cernent, des considérations qui éclairent leurs choix et des occasions qu'elles voient pour Canada Soccer et ses partenaires de collaborer dans les limites des ressources disponibles.

Vos réponses aideront Canada Soccer et ses parties prenantes à bâtir une compréhension commune des points d'accord, des points de vue divergents et des compromis qui gagneraient à faire l'objet d'un dialogue plus approfondi. Ensemble, ces contributions aideront à façonner un plan stratégique qui reflète les priorités collectives, soutient une action coordonnée et demeure ancré dans une compréhension réaliste de ce que Canada Soccer et ses partenaires peuvent faire avancer dans les limites des ressources disponibles.

