

**GUIDE DE GESTION ET D'OPÉRATIONS DE CLUB
CANADA SOCCER**

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	2
LEADERSHIP	2
RÔLE DU PRÉSIDENT OU PROPRIÉTAIRE	2
RÔLE DU DIRECTEUR EXÉCUTIF OU COMITÉ EXÉCUTIF	3
RÔLE DU DIRECTEUR TECHNIQUE/ENTRAÎNEUR-CHEF	3
PLANIFICATION ET POLITIQUES	4
PLANIFICATION	4
POLITIQUES	5
ÉVALUATION ET RAPPORTS	6
RAPPORT ANNUEL DE CLUB	6
RAPPORTS FINANCIERS	6
MANAGEMENT REPORTS	6
RAPPORTS DE GESTION	6
FINANCES	7
GESTION DU FONDS DE ROULEMENT	7
INDICATEURS DE SANTÉ FINANCIÈRE	7
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	8
STRUCTURE DU PERSONNEL	8
POLITIQUES DES RESSOURCES HUMAINES	12
SOUTIEN POUR BÉNÉVOLES	12
GESTION DU RISQUE	13
ÉVALUATION DU RISQUE	13
ATTÉNUATION DES RISQUES	14
PLANIFICATION DES CRISES/INTERVENTIONS D'URGENCE	14
SYSTÈMES INFORMATIQUES	14
INSCRIPTION ET GESTION DES DONNÉES CLIENT / CONTACT	14
SYSTÈMES DE GESTION FINANCIÈRE	14
SYSTÈMES DE GESTION D'HORAIRE	14
CONNECTIVITÉ D'AFFAIRES	14
COMMUNICATIONS, MARKETING ET GESTION DE RELATION CLIENT	15
STRATÉGIE MARKETING	15
NORMES DE SERVICE À LA CLIENTÈLE	16
NORMES DE QUALITÉ DU PROGRAMME	16
INSTALLATIONS	17
INSTALLATIONS DE SOCCER	17
UTILISATION GÉNÉRALE DE TERRAIN DE SOCCER OU DE GYMNASÉ	17
UTILISATION D'INSTALLATION DE SOCCER PRIVÉE	17
GESTION D'INSTALLATION PRIVÉE DE SOCCER	17
INSTALLATIONS DE BUREAU	18
PARTENARIATS	19
PARTENARIATS CORPORATIFS	19
ENTENTES AVEC FOURNISSEURS	19
PARTENARIATS INTERCLUBS	19
PARTENARIATS DE LICENCE D'INSTALLATION	19

INTRODUCTION

En 2017, Canada Soccer a décidé de développer un Programme de licence de clubs afin de classer ses près de 1 700 clubs de soccer sans but lucratif, associations et académies/écoles de soccer affiliés¹. Le Programme de licence vise à aider les organisations affiliées du niveau communautaire du soccer canadien dans leur croissance et évolution, tout en identifiant des niveaux de sophistication et de capacité organisationnelle permettant d'adapter les activités des clubs/association/académies à leurs capacités.

Afin d'aider les affiliés avec la croissance et la progression vers de plus hautes catégories de classification de licence de clubs, Canada Soccer a développé une série de guides qui décrivent ce qui sont considérées être les meilleures pratiques en gestion de clubs de soccer. Ces guides servent de base à l'évaluation des clubs dans l'atteinte des critères requis pour correspondre aux profils des quatre catégories de classification émises dans le cadre du Programme de licence de clubs. À cette fin, les clubs sont encouragés à utiliser les guides comme guide de référence dans la gestion et le développement de leur organisation, ainsi que pour leur programmation.

Ce guide met l'accent sur les meilleures pratiques qui peuvent aider les clubs à gérer leurs opérations et leurs

activités non-techniques de manière optimale, afin qu'elles puissent soutenir une programmation optimale et maintenir leur organisation comme une entreprise stable. Ce guide est soutenu par et coordonné avec d'autres guides concernant la gouvernance, les techniques, la sécurité et l'accessibilité et l'inclusion. À cette fin, ce guide devrait être étudié et mis en pratique en parallèle avec ces autres guides, avec lesquels il existe une certaine interface et un chevauchement mutuellement inclusif.

Finalement, notez que ce guide n'est pas un manuel d'instruction ou un document de politiques ! Il s'agit d'un véritable guide, qui vise à aider les clubs à être les meilleurs possibles, en offrant des expériences positives pour leurs joueurs, entraîneurs, officiels de matchs et bénévoles. Qu'un club cherche à atteindre un niveau plus élevé de classification de licence de clubs ou non, Canada Soccer encourage tous les affiliés à suivre les principes, les directives et les normes établis uniquement pour leur propre bénéfice et à leur discrétion.

Merci de prendre le temps de lire ce guide et merci pour votre engagement et vos contributions au soccer au Canada. Nous espérons que ceci vous aidera dans vos efforts pour construire des meilleurs clubs de soccer à travers le pays !

LEADERSHIP

Dans tout club de soccer, le leadership est essentiel. Que votre club soit une petite opération avec quelques équipes, ou une grande organisation avec des milliers de joueurs, un leadership défini qui peut définir et gérer la direction du club est crucial. Le plus haut niveau de leadership dans votre club devrait être le président du conseil d'administration. Dans des organisations privées, il peut s'agir du propriétaire s'il dirige activement l'entreprise, ou du président du conseil d'administration (qui peut être le propriétaire).

Votre club devrait reconnaître trois paradigmes de leadership qui existent dans chaque club. Le premier est le leadership stratégique, qui devrait provenir du président, dans son rôle en tant que leader (président) du conseil d'administration du club. Le deuxième est le leadership exécutif, qui devrait provenir soit d'un comité exécutif dans les plus petits clubs, ou soit du directeur exécutif (ou directeur général) dans les plus gros clubs. Le troisième est le leadership technique, qui devrait provenir d'un directeur technique désigné ou entraîneur-chef, qui peut être un poste bénévole dans les petits clubs, mais une assignation professionnelle dans les gros clubs.

Chaque niveau de leadership a des responsabilités et objectifs différents qui sont essentiels à la gestion d'un club de soccer fort et efficace. La capacité de ces trois niveaux à travailler ensemble comme équipe de leadership est une caractéristique définitive d'un club fort.

Rôle du président ou propriétaire

Le rôle du président du club (ou propriétaire dans le cas de compagnies privées) est le leadership sans intervention du club au nom des intervenants clés du club, notamment les membres (ou les actionnaires), clients (surtout les joueurs et parents des jeunes joueurs), les instances dirigeantes et les partenaires majeurs organisationnels (comme les municipalités et commanditaires corporatifs). Le président ne devrait pas avoir un rôle opérationnel. Cela signifie qu'il ne devrait pas être directement impliqué dans la conception et la livraison de programmes de soccer en tant que tel. Plutôt, le président devrait se concentrer sur des questions de plus haut niveau concernant le conseil d'administration, les désirs/besoins généraux des membres et la représentation publique du club.

Plus précisément, le président ou propriétaire devrait être responsable de :

- ▶ Être le porte-parole du club lors d'événements externes majeurs de soccer et réunions
- ▶ Présider l'Assemblée générale annuelle du club et toutes réunions spéciales générales des membres qui peuvent être convoquées
- ▶ Leadership du conseil d'administration, qui inclut :
 - ▶ Renforcer les politiques du conseil d'administration et les responsabilités fiduciaires du directeur

¹ Les clubs, associations, académies ou tout autre opérateur de programmes de soccer de niveau communautaire qui est affilié avec Canada Soccer seront collectivement appelés « clubs » dans ce document.

- ▶ Sélection des sous-comités du conseil d'administration
- ▶ Présider les réunions du conseil d'administration, couvrant des tâches telles que :
 - ▶ préparer l'ordre du jour des réunions
 - ▶ superviser l'approbation des procès-verbaux des réunions
 - ▶ présider les réunions et faciliter les discussions du conseil d'administration
 - ▶ galvaniser et faciliter les prises de décision du conseil d'administration
- ▶ Gestion quotidienne du directeur exécutif ou directeur général (si le club en a un)

Rôle du directeur exécutif² ou comité exécutif

Le rôle du directeur exécutif (DE) ou comité exécutif (CE) dans les plus petits clubs est de mettre en pratique la stratégie mandatée par le conseil d'administration, à travers la gestion des opérations et programmes/activités du club. Si un DE est en place, le club ne devrait pas avoir de CE (puisque'il y a double-emploi ce qui peut créer des conflits avec l'autorité et les responsabilités du DE). Le DE/CE est responsable de toutes les affaires opérationnelles du club, incluant les opérations techniques indirectement à travers l'entraîneur-chef ou le directeur technique du club. Le DE/CE devrait être le seul à se rapporter au conseil d'administration concernant toutes les opérations du club. Le DE/CE joue le rôle d'intermédiaire entre les questions stratégiques au niveau du conseil d'administration et les questions opérationnelles au niveau personnel/bénévole. En tant que tel, le DE/CE agit en tant que convertisseur de la stratégie planifiée et des objectifs visés du conseil d'administration en actions programmées et résultats de la part du personnel/bénévoles.

Plus précisément, le directeur exécutif ou comité exécutif devrait être responsable de :

- ▶ supervision de la conception et de la mise en œuvre de tous les programmes, campagnes et activités dirigées vers les consommateurs du club
- ▶ Rendre des comptes au conseil d'administration, au besoin, pour soutenir leur prise de décision et la gérance générale du club
- ▶ Gestion de tout le personnel du club (soit directement ou indirectement), administratif et technique/entraîneur
- ▶ Mise en œuvre et adhésion à toutes les politiques du club (approuvées par le conseil d'administration)
- ▶ Entière responsabilité des affaires financières quotidiennes du club, incluant la fonction de comptabilité financière, la gestion de la trésorerie et des opérations bancaires, les rapports financiers, le budget et les prévisions financières

- ▶ Le développement de partenariats organisationnels requis pour mettre en œuvre la stratégie et les programmes (incluant les relations avec les propriétaires d'installations sportives, les commanditaires corporatifs et les fournisseurs)
- ▶ Maintien de niveaux acceptables du service quotidien aux consommateurs et des liens avec les membres
- ▶ Représentation du club à l'externe tel qu'indiqué par le conseil d'administration et en lien avec les questions opérationnelles/de programme
- ▶ Marketing et promotions du club et de ses programmes
- ▶ Génération de revenus non-basés sur les frais (comme des commandites corporatives, subventions gouvernementales et levée de fonds/dons au niveau club)
- ▶ Gestion de risques dans les opérations et programmes du club

Rôle du directeur technique/entraîneur-chef

Le rôle du directeur technique (ou entraîneur-chef pour les plus petits clubs) est de gérer le développement général des joueurs et entraîneurs du club. Le directeur technique ou entraîneur-chef devrait relever du directeur exécutif ou du comité exécutif sur une base quotidienne, mais assister aux réunions du conseil d'administration à sa guise. Le directeur technique ou entraîneur-chef ne devrait pas, idéalement, entraîner directement les joueurs ou équipes, mais plutôt se concentrer sur mettre en place un cadre de travail et un plan à travers lesquels les entraîneurs du club (membres du personnel ou bénévoles) peuvent diriger ou développer collectivement la base de joueurs du club. Ceci devrait inclure des stratégies pour le développement de la faculté d'entraîneur du club (rémunéré ou bénévole). Le directeur technique devrait aussi être le principal responsable des communications de haut niveau avec la clientèle du club en ce qui concerne les objectifs, les avantages et les spécificités du programme, car ils se rapportent à la stratégie technique générale du club.

Plus précisément, le directeur technique ou entraîneur-chef devrait être responsable de :

- ▶ La conception du plan de développement technique du club
- ▶ La conception et la supervision de tous les programmes et activités de soccer qui mettent en œuvre le plan de développement technique
- ▶ La conception du plan de développement des entraîneurs du club
- ▶ La conception et la supervision de toute la formation et de toutes les activités de développement pour entraîneurs qui mettent en œuvre le plan de développement des entraîneurs

² Ce poste peut être appelé Directeur général, Chef de la direction ou Chef de l'administration. Pour les besoins de ce document, il sera désigné comme Directeur exécutif.

- ▶ Le recrutement de tous les entraîneurs du club et l'attribution des responsabilités d'entraîneur
- ▶ L'évaluation et la gestion de rendement (incluant le renvoi si nécessaire) de tous les entraîneurs du club
- ▶ Le développement et la gestion de tous les partenaires et fournisseurs des sciences du sport / médecine sportive
- ▶ Gestion de la mise en œuvre précise du budget technique annuel du club (et contribution à son

développement pour l'année en cours)

- ▶ Rapport technique au directeur exécutif ou comité exécutif
- ▶ Présence et présentation au conseil d'administration sur les questions techniques stratégiques si requis
- ▶ Mise en œuvre et adhésion à toutes les politiques techniques du club
- ▶ Représentation externe du club sur toutes les questions techniques

PLANIFICATION ET POLITIQUES

Planification

Les clubs forts exercent une bonne gouvernance en utilisant la planification pour diriger l'orientation générale du club et un cadre de politiques solide pour contrôler ses activités.

Chaque club de soccer devrait avoir une sorte de planification en place, sur laquelle ses programmes et ses activités sont basés. Contrairement à la croyance populaire, le besoin d'un plan est aussi pertinent pour de très petits clubs que pour les gros clubs avec plusieurs employés et des centaines de bénévoles.

Le niveau de portée, de détails et sophistication dans la planification d'activités de votre club peut varier selon la complexité de vos activités et votre base de membres. Toutefois, à un minimum, tout club devrait avoir une **planification opérationnelle** de base qui établit

les activités de programmation, les campagnes et les engagements opérationnels à chaque année en fonction de son budget annuel.

Les clubs impliqués dans le soccer juvénile devraient aussi avoir un **plan de développement technique** quelconque qui décrit la voie à travers laquelle les jeunes joueurs sont développés dans leur programme prescrit. Ce plan devrait être soutenu par une stratégie pour développer les entraîneurs du club, ce qui devrait être robuste dans les grands clubs qui ont des dizaines et même des centaines d'entraîneurs bénévoles.

Les plus grands clubs devraient avoir des **plans stratégiques** à long terme, qui ont des cibles et des objectifs de haut niveau à atteindre dans un certain nombre d'années (habituellement 3 à 5). Ces plans opérationnels annuels et plans techniques devraient être axés sur la réalisation des objectifs stratégiques à long terme qui sont dans le plan stratégique.

PLAN STRATÉGIQUE

- ▶ 3 à 5 ans
- ▶ Combien de joueurs comptez-vous inscrire?
- ▶ Combien de jeunes joueurs auront réalisé des offres de bourse?
- ▶ Combien d'entraîneurs allez-vous qualifier?
- ▶ Quelles installations allez-vous développer et avoir accès à?
- ▶ Quels objectifs de collectes de fond ou de commandites corporatives allez-vous atteindre?
- ▶ Quel succès sur le terrain allez-vous atteindre?

PLAN OPÉRATIONNEL

- ▶ Annuel, une année
- ▶ Quels programmes de soccer allez-vous offrir?
- ▶ Quelles cliniques de développement pour entraîneurs et quels ateliers allez-vous offrir?
- ▶ Dans quels événements communautaires allez-vous participer?
- ▶ Quel travail de lobbying ou de défense allez-vous entreprendre?
- ▶ Quelles campagnes marketing ou promotionnelles allez-vous lancer?
- ▶ Quels projets pour améliorer les opérations de votre club allez-vous entreprendre?

PLAN TECHNIQUE

- ▶ Sans terme, en continu
- ▶ Quels objectifs stratégiques votre plan technique a-t-il l'intention de réaliser?
- ▶ Quels sont les principes directeurs qui guident votre plan?
- ▶ Quel est votre parcours pour développer les joueurs?
- ▶ Quels programmes de soccer exécutent votre parcours de développement de joueur? (pas de détails!)
- ▶ Quelle est votre stratégie pour développer vos entraîneurs?
- ▶ Dans quel type de compétition souhaitez-vous que vos joueurs/équipes participent?

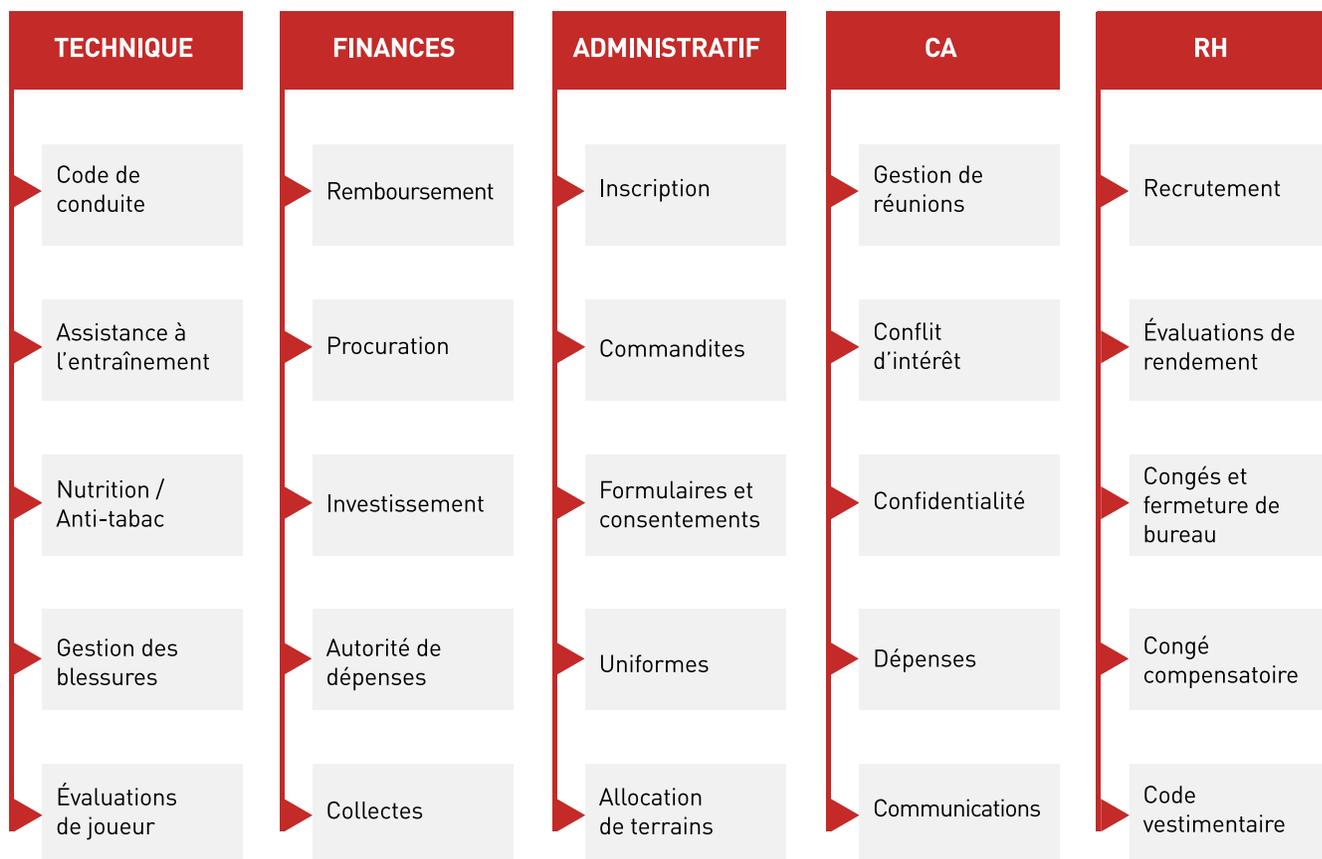
Politiques

Une politique est définie comme une position convenue collectivement sur un certain sujet. Les politiques sont importantes puisqu'elles sont une manière pour le conseil d'administration du club de prendre des décisions préventives sur une gamme de questions de routine sans avoir à convoquer à plusieurs reprises une réunion du conseil d'administration. À travers un cadre de politiques qui couvre tous les aspects des affaires du club, les conseils d'administration peuvent diriger le personnel et les bénévoles sur comment les décisions doivent être prises, déléguant ainsi la prise de décisions quotidiennes.

Tout club, petit ou grand, devrait avoir des politiques qui dictent l'action sur les questions et activités générales qu'il rencontre au cours de ses opérations. Les politiques devraient définir la position de votre club en ce qui concerne certaines questions, mais sans décrire comment les actions devraient être prises pour mettre en œuvre la politique. Il s'agit de « procédures » qui sont communément confondues avec les politiques.

Lors de l'établissement de votre cadre de politiques, gardez le clair, concis et simple et ciblez des problèmes ou endroits où la prise de décision est couramment et communément nécessaire. Veillez à ce que vos politiques ne soient pas des procédures décrivant comment entreprendre les actions et retirez-les si c'est le cas. Notez aussi que les politiques n'ont pas besoin d'être ébauchées par le conseil d'administration, mais devraient être approuvées par le conseil d'administration comme il est le responsable principal du club. L'écart d'une politique devrait être seulement permis par le conseil d'administration.

Vous devez concevoir votre cadre de politiques selon les problèmes auxquels votre conseil d'administration doit souvent faire face, ou sur lesquels votre DE/CE doit régulièrement prendre des décisions. Votre cadre de politiques devrait être fluide et constamment révisé par le comité de gouvernance de votre conseil d'administration à mesure que votre club change : avec le temps, les vieilles politiques deviendront obsolètes et le besoin de nouvelles politiques se fera sentir. Mais en tant que guide, votre club devrait avoir des politiques dans les domaines suivants :



ÉVALUATION ET RAPPORTS

Les clubs forts ont la capacité d'évaluer leur rendement (et celui de leurs programmes) et de rendre compte correctement à leur conseil d'administration et leurs partenaires.

L'évaluation et les rapports consomment des ressources (surtout de la part du personnel de direction). Mais ils sont essentiels pour diriger des opérations de soccer efficaces et pour armer le conseil d'administration d'un club avec l'information dont il a besoin pour gouverner efficacement le club. En conséquence, les clubs devraient viser à avoir un système d'évaluation et de rapports quelconque en place qui utilise des mesures³ définies de performance pour évaluer le rendement du club et du programme.

Votre programme d'évaluation devrait avoir un certain nombre de mesures de performance que vous utiliserez régulièrement pour indiquer la qualité de vos programmes et aussi pour démontrer le progrès vers l'atteinte des objectifs que vous avez établis dans les plans décrits ci-dessus (stratégique, opérationnel ou technique). Vous n'avez pas nécessairement besoin de plusieurs mesures de performance, et ils n'ont pas besoin d'être complexes. Mais elles devraient être relativement simples à mesurer et à utiliser constamment pour que vous puissiez amasser des données longitudinales qui montrent des tendances au fil du temps (c.-à-d. votre club et vos programmes grandissent et s'améliorent, ou se contractent et se détériorent). Vos indicateurs clés de performance⁴ devraient être entièrement liés aux cibles et objectifs plus larges qui ont été identifiés et auxquels vous vous êtes engagés dans votre planification.

Les techniques d'évaluation peuvent être aussi simples qu'un rapide sondage sur la satisfaction des utilisateurs du programme, ou des groupes de discussions plus en profondeur, ou la collecte de données brutes comme les données de rendement des joueurs, les données financières ou les volumes empiriques (p.ex. joueurs, entraîneurs). Mais veillez à ce que vous soyez clairs dans ce que vous faites pour recueillir les données dont vous avez besoin pour l'évaluation et ayez un plan sur comment et quand vous allez les recueillir régulièrement, année après années.

Les résultats de votre programme d'évaluation devraient former la base du compte-rendu au conseil d'administration et à la base plus large d'intervenants. Les rapports sont essentiels pour un club de n'importe quelle taille et seront généralement requis sous une forme quelconque par vos intervenants, en particulier vos membres, votre organisme dirigeant et toutes agences gouvernementales desquelles vous pourriez recevoir du financement ou une utilisation de terrain. En règle générale, votre compte-rendu devrait présenter les rapports suivants :

Rapport annuel de club

Ce rapport est publié annuellement lors de l'Assemblée générale annuelle (AGA) et offre un aperçu des réalisations du club au cours de la dernière année. Il devrait inclure un

progrès clair et mesurable vers les objectifs identifiés dans la planification et aussi offrir une révision de la position financière du club. Le rapport devrait aussi inclure un message du président du club, soulignant l'orientation future désirée et les résultats et activités ciblées.

Rapports financiers

Les rapports financiers devraient être développés au minimum à la fin de l'année financière du club. Les états financiers annuels doivent être présentés à l'Assemblée générale annuelle de votre club et peuvent avoir besoin d'être vérifiés par un vérificateur externe, dépendamment des exigences de la législation de votre province et les exigences des politiques de votre organisme directeur provincial/territorial de soccer. Dans les plus grands clubs, les rapports financiers devraient aller au-delà des exigences obligatoires annuelles et être remis au conseil d'administration sur une base trimestrielle ou même mensuelle. Les rapports financiers devraient inclure au minimum trois états financiers de base – un **état des résultats** (ou état des opérations), un **bilan** (ou état de la position financière) et un **état des flux de la trésorerie**. Ces états devraient être préparés par un comptable qualifié et être accompagnés d'une analyse ou de commentaires par le trésorier du club ou le directeur exécutif/directeur général si votre club en a un. Votre club devrait aussi présenter un budget annuel des revenus et dépenses, qui devrait être formellement approuvé par le conseil d'administration. La présentation des états des résultats provisoires au conseil d'administration devrait inclure les coûts et les revenus cumulatifs comparés aux sommes budgétées pour l'année.

Management Reports

Management reports should be issued to the Board of Directors in advance of its standard Board meetings (which are commonly monthly, but can be bi-monthly or even quarterly). Management reports should include updated progress towards implementation of the club's annual operational plan (and, by extension, its strategic plan if it has one). They should also report on any other performance measures that the Board requires to properly evaluate club performance. Management reporting should also include written updates on any matters that are pertinent to the oversight of risk at the club, or are noteworthy for the immediate future (particularly the period between then and the next scheduled Board meeting). Management reports should not be an ambiguous narrative about what has been happening at the club since the last meeting; reports should be to-the-point and consistent in layout and content.

Rapports de gestion

Les rapports de gestion devraient être remis au conseil d'administration avant les réunions habituelles du conseil (qui sont généralement mensuelles, mais qui peuvent être

³ Les mesures de performance sont définies comme les critères que vous utilisez pour évaluer quelque chose. p. ex. satisfaction de la clientèle, nombre d'inscriptions, résultats de matchs.

⁴ Un KPI (indicateur clé de performance) est une cible spécifique que vous établissez sur cette mesure de performance qui indique un succès ou de la qualité. p.ex. 8/10 satisfaction de la clientèle, 200 joueurs inscrits dans un programme, atteindre les demi-finales du tournoi désigné.

bimensuelles ou mêmes trimestrielles). Les rapports de la gestion devraient inclure une mise à jour sur les progrès vers la mise en œuvre du plan opérationnel annuel du club (et, par extension, son plan stratégique, s'il en a un). Ils devraient aussi rendre des comptes sur toutes autres mesures de la performance dont le conseil d'administration a besoin pour évaluer correctement le rendement du club. Les rapports de gestion devraient aussi inclure des mises à jour écrites sur

FINANCES

Tous les clubs, grands et petits, ont l'obligation de gérer avec prudence leurs affaires financières afin d'assurer qu'ils sont durables. Cela signifie que des pratiques comptables appropriées et des pratiques de gestion financière sont en place pour gérer correctement le volume des transactions financières. Cela signifie aussi que les décisions financières sont prises pour protéger correctement les actifs du club et ne pas exposer le club à des niveaux de risques excessifs.

Gestion du fonds de roulement

Pour la plupart des clubs qui ne possèdent pas leurs propres installations ou qui n'ont pas d'importants éléments d'immobilisation dans leur bilan, la gestion financière est un exercice de bonne gestion du fonds de roulement. Le fonds de roulement est le coût et le revenu qu'un club consomme et génère en exécutant ses opérations quotidiennes. Ceci est en grande partie lié à la gestion du programme de soccer. À cette fin, tous les clubs devraient avoir des pratiques en place pour gérer le processus de revenu provenant des frais du programme et d'autres activités générant des flux de la trésorerie et assumer les coûts liés à la prestation de ces programmes et activités. Dans ce processus, les clubs devraient présenter des processus rigoureux dans les domaines suivants :

- ▶ Comptes créditeurs (chèques, autorisation de paiement, affichage des comptes)
- ▶ Comptes débiteurs (méthodes de paiement (crédit, chèque, argent comptant) collectes, remboursements, affichage des comptes)
- ▶ Gestion de la trésorerie (incluant les cartes de crédit, la fonction bancaire, le découvert/facilité de crédit à court terme, petite caisse, etc.)

Indicateurs de santé financière

Les clubs devraient mesurer et surveiller un certain nombre d'indicateurs de résultats et de bilan qui démontrent la qualité de leur santé financière. Ces indicateurs devraient être systématiquement mesurés lorsque des comptes financiers sont produits, dûment communiqués au conseil d'administration (dans le cadre des rapports financiers normaux) et activement analysés par le conseil d'administration du club. Quelques indicateurs peuvent être plus importants en fonction de la situation de chaque club⁵.

toutes questions pertinentes à la surveillance des risques au sein du club, ou qui méritent d'être notées pour le futur immédiat (particulièrement pour la période entre la présente réunion du conseil d'administration et la prochaine). Les rapports de gestion ne devraient pas être un récit ambigu sur ce qui s'est passé au club depuis la dernière réunion; les rapports devraient être précis et cohérents dans leur mise en page et leur contenu.

Toutefois, les indicateurs financiers suivants devraient être surveillés activement par les clubs :

1. Actif net (total des actifs – total du passif)

L'actif net indique la solvabilité d'un club, qui est sa capacité à long terme de rembourser sa dette. Il s'agit d'un indicateur de base de la santé financière. Tous les clubs devraient au moins maintenir un état de solvabilité, dans lequel ils présentent des actifs nets positifs.

2. Ratio d'endettement (total de la dette / total des actifs)

Le ratio d'endettement mesure la force de la structure du capital du club, en représentant la dette totale d'un club en pourcentage de sa base totale d'actifs. Les clubs ne devraient pas présenter un ratio d'endettement plus élevé que 1, car cela signifie que les dettes du club sont plus élevées que ses actifs combinés, signifiant qu'il ne peut pas les rembourser totalement si nécessaire.

3. Ratio actuel (actifs à court terme / passifs à court terme)

Le ratio actuel est un autre indicateur financier très important comme il mesure la santé du fonds de roulement du club, qui est le carburant qui alimente ses programmes et activités de soccer. Les clubs devraient maintenir un ratio actuel de 1 ou plus haut (idéalement 2). Un ratio plus petit que 1 signifie que le club ne peut pas payer ses factures immédiates tout de suite, si nécessaire.

4. Réserve d'exploitation (total des biens durables⁶ / total des dépenses mensuelles)

La réserve d'exploitation mesure la protection qu'un club a construite pour gérer ses coûts et continuer à opérer dans le cas d'une perte de revenus. Il exprime les coûts en termes des risques qu'ils représentent pour un club par rapport à sa capacité à les couvrir. À cette fin, il s'agit d'une mesure du risque en matière de protection des coûts et de la réserve. Les clubs devraient viser à avoir une réserve d'exploitation d'au moins 25% pour assurer trois mois de protection de base des flux de la trésorerie.

5. Gains moyens (excédent (or déficit) global sur cinq ans / 5)

Les gains moyens illustrent la durabilité financière d'un club en examinant ses surplus et/ou déficits au

⁵ p. ex. un club qui a financé la construction d'une installation de soccer avec un capital d'emprunt devra surveiller son ratio de dette plus activement qu'un club qui n'a pas de prêts à long terme et seulement des dettes de carte de crédit

⁶ Défini comme des actifs auxquels un club peut accéder et liquider assez rapidement. Il est généralement défini comme l'actif total moins les actifs fixes et les actifs nets affectés.

courant d'une période de cinq ans, plutôt que sur des exercices financiers isolés. Cela atténue la volatilité annuelle du rendement financier et donne des preuves d'une gestion financière générale solide et de la viabilité financière à long terme d'un club.

6. Ratio de combinaison des revenus (revenus basés sur les frais: revenus de commandites corporatives : revenus provenant de subventions et de donateurs)

Le ratio de combinaison des revenus répartit les lignes de revenus dans trois catégories, chacune étant associée à différents niveaux de risque. Les revenus basés sur les frais représentent tous les revenus générés par les frais facturés par les programmes du club. Les revenus de commandites corporatives représentent tous les revenus qui peuvent être reconnus à partir d'accord matériel de commandites. Les revenus provenant de subventions et de donateurs représentent les revenus désignés par les clubs provenant des subventions ou contributions gouvernementales et des activités de collecte de fonds par les donateurs. Les clubs devraient viser à avoir un ratio de combinaison des revenus de 7:2:1, ce qui représente le moins de risque. Un ratio élevé basé sur les frais indique un modèle de revenu durable, alors que les programmes du club se financent à partir des revenus qu'ils créent. Un ratio élevé de revenus provenant de subvention et de donateurs indique un risque lié aux revenus, comme le club est dépendant de revenus qui ne sont pas créés par ses programmes

et qui sont hors de son contrôle. Les clubs devraient maintenir un ratio de combinaison des revenus qui présente des revenus basés sur les frais d'un minimum de 50% des revenus totaux.

7. Ratio de productivité du personnel (revenu total/masse salariale totale)

Le ratio de productivité du personnel indique dans quelle mesure le personnel génère des revenus bruts, de sorte que leur ajout ajoute de la valeur financière au club et ne le consomme pas. Il s'agit d'une mesure importante de la durabilité à long terme d'un club et de l'efficacité des frais généraux de base. Les clubs ne devraient pas avoir un ratio de productivité de personnel sous 2, un ratio entre 4 et 6 étant l'idéal.

8. Marge de coût technique (dépenses totales pour entraîneurs⁷ / dépenses totales)

La marge de coût technique indique la portion des dépenses qui sont allouées aux activités techniques de soccer liées à l'entraînement, par opposition à la gestion de programme ou aux fonctions administratives d'un club. Une marge de coût technique élevée indique l'engagement élevé d'un club envers les activités de développement pour joueurs et entraîneurs. Les clubs dans les catégories les plus avancées de licence de clubs devraient avoir des marges de coût technique plus élevées, alignées avec des responsabilités de développement de joueur et d'entraîneur plus élevées.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Structure du personnel

De nombreux clubs opèrent uniquement avec du personnel bénévole. Mais de plus en plus, les clubs recrutent du personnel pour des rôles administratifs et techniques. Le volume, la structure et la nature de votre personnel dépendra de la taille de votre club, de la portée de ses opérations et de la capacité dont il a besoin pour atteindre ses objectifs maintenant et dans l'avenir. Le personnel devrait être ajouté progressivement et en fonction de la valeur qu'il apporte, qui entraînera directement ou indirectement des revenus pour le club pour au moins couvrir le coût de son investissement.

Plusieurs clubs de soccer amateur traditionnels avec moins de 500 joueurs peuvent fonctionner uniquement avec une main-d'œuvre bénévole. Toutefois, tout club devrait commencer par embaucher un appui administratif au programme à temps partiel à la base de bénévole du club dès qu'il est financièrement viable de le faire. Les clubs de style académie devraient tous avoir un soutien administratif de base et un leadership technique professionnel pour offrir l'entraînement plus sophistiqué et les programmes de développement qu'ils visent.

Un entraîneur-chef de club est habituellement le premier poste de gestionnaire d'un club et est un ajout prudent comme il joue un rôle déterminant dans la conception et le

développement des programmes générateurs de frais du club. Alors que les clubs prennent de l'ampleur, les rôles du personnel devraient devenir plus spécialisés et mieux structurés. Les clubs devraient éviter d'ajouter simplement plus d'administrateurs généralistes qui travaillent côte à côte avec des descriptions de tâches et des lignes hiérarchiques ambiguës et des compétences techniques d'affaires limitées.

Des fonctions importantes qui devraient être remplies dans des clubs de moyenne ou grande taille sont les finances et le marketing/communications. Les plus grands clubs devraient aussi reconnaître l'importance de la mise en place d'une structure de gestion intermédiaire et devraient éviter de créer une structure horizontale dans laquelle tous les postes relèvent du directeur exécutif.

Il n'y a pas de façon établie de construire la structure du personnel de votre club, mais la croissance du personnel devrait être comparée à l'inscription de joueurs comme indicateur de croissance / prolifération des programmes et soutenir les lignes de revenus. L'organigramme ci-dessous n'inclut pas les nombreux postes d'entraîneurs à temps partiel qui peuvent être assignés pour exécuter des programmes (particulièrement les programmes de développement de haut niveau), mais met plutôt l'accent sur les rôles de personnel qui sont habituellement ajoutés à la masse salariale à temps plein ou à temps partiel d'un club.

⁷ Les dépenses pour entraîneurs comprennent la masse salariale totale des entraîneurs, les coûts de formation des entraîneurs et les coûts des services de soutien pour entraîneurs (p. ex. sciences du sport et médecine sportive)

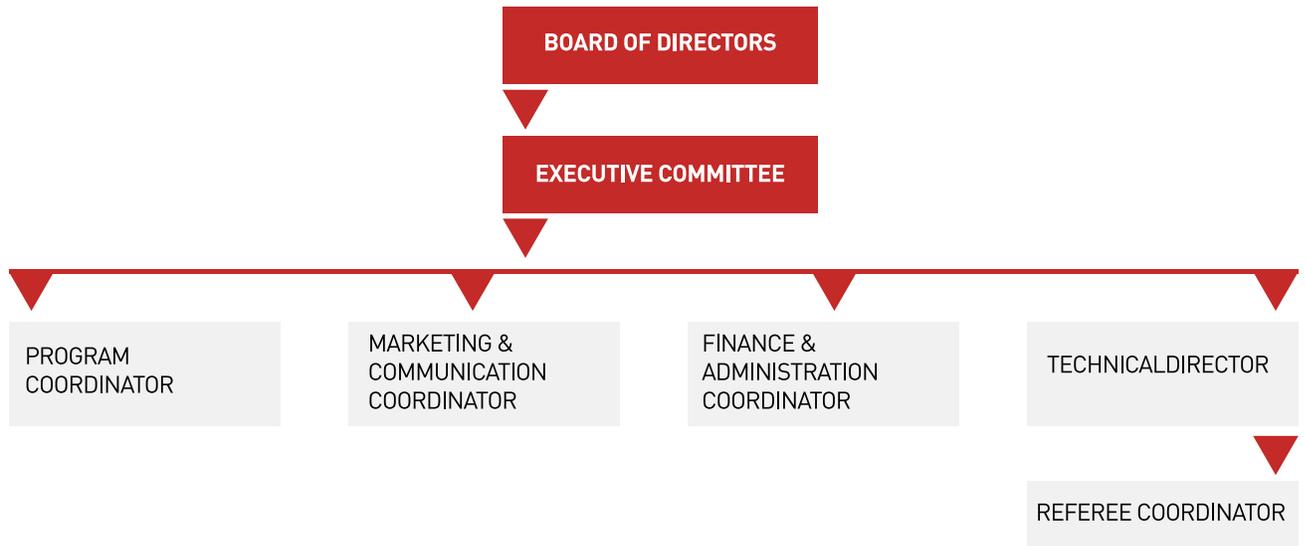
**STAFF ORGANIZATIONAL CHART
CLUB WITH < 500 PLAYERS**



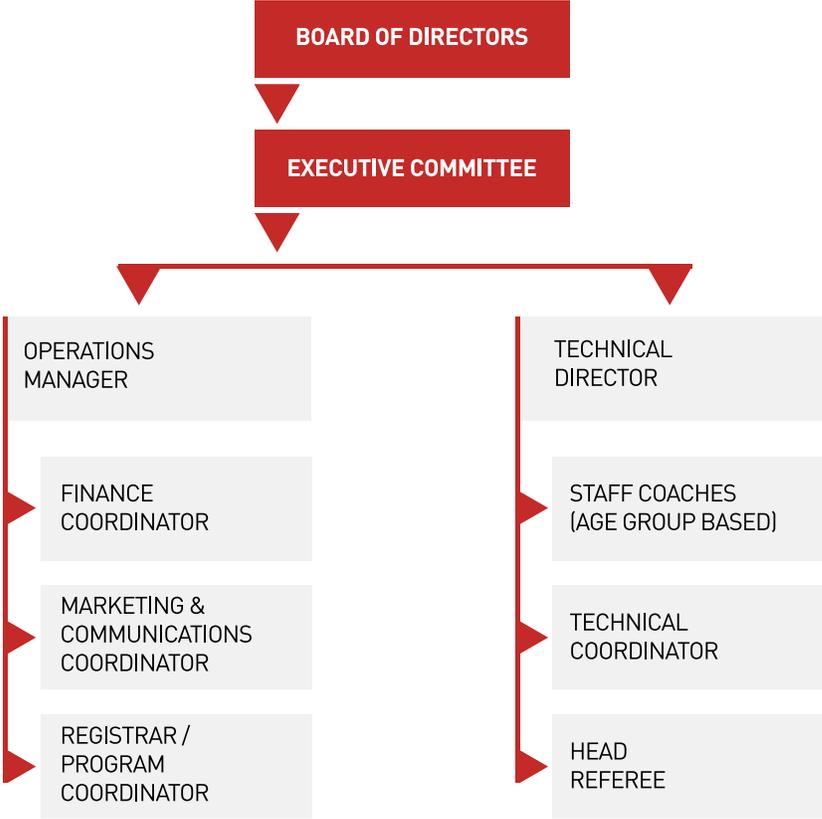
**STAFF ORGANIZATIONAL CHART
CLUB WITH 500 – 1,000 PLAYERS**



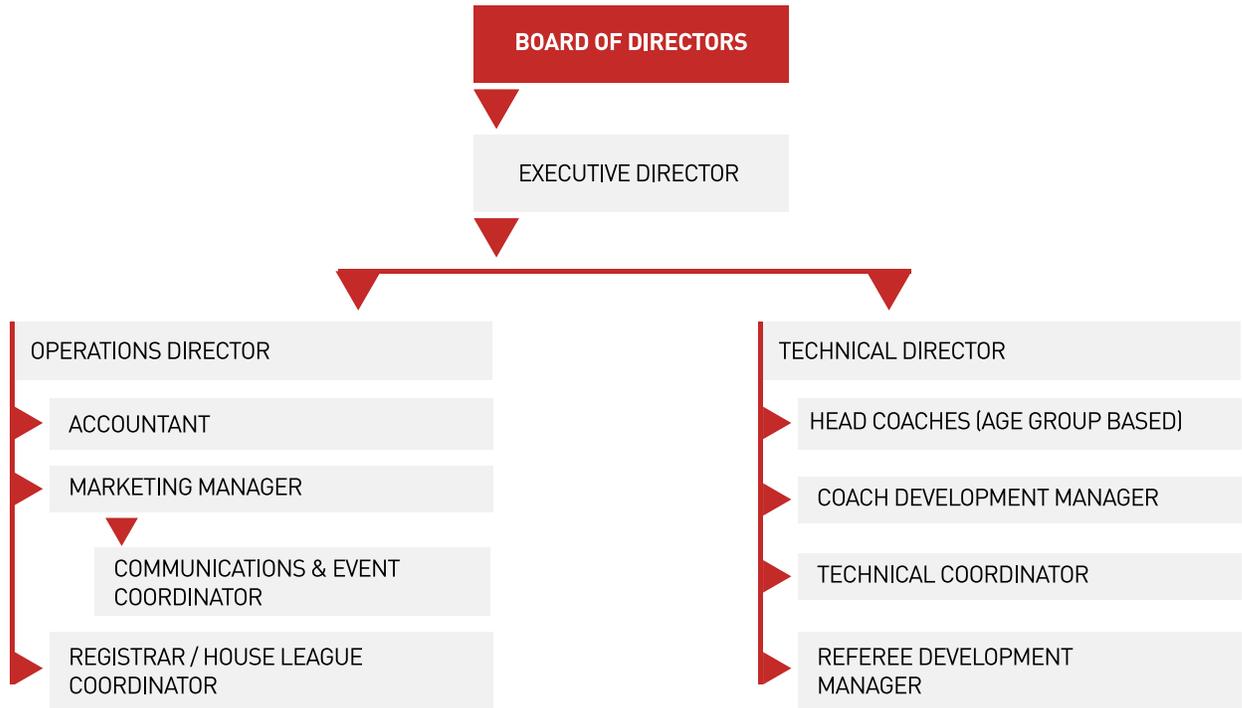
**STAFF ORGANIZATIONAL CHART
CLUB WITH 1,000 – 2,000 PLAYERS**



**STAFF ORGANIZATIONAL CHART
CLUB WITH 2,000 – 3,000 PLAYERS**



**STAFF ORGANIZATIONAL CHART
CLUB WITH 3,000 – 5,000 PLAYERS**



**STAFF ORGANIZATIONAL CHART
CLUB WITH + 5,000 PLAYERS**



Politiques des ressources humaines

Les clubs qui ont du personnel sur la masse salariale devraient compiler les politiques concernant la gestion du personnel dans un manuel mis à la disposition de tous les membres du personnel à leur arrivée au club. Le manuel de politiques des ressources humaines devrait exposer les politiques importantes liées aux attentes et aux normes requises du personnel et du club (en tant qu'employeur) qui devraient être lues, comprises et suivies par le personnel et le club. Les clubs devraient être vigilants quant à la fourniture et au maintien de leur manuel des politiques des ressources humaines, car l'emploi du personnel ouvre la porte aux exigences légales qui peuvent créer des risques juridiques si elles ne sont pas gérées. Fondamentalement, un manuel des politiques des ressources humaines devrait décrire ce qui suit:

► Responsabilités de l'employé et normes de comportement

Ces politiques devraient décrire ce qui est attendu du personnel et sont importantes en tant que base de la discipline potentielle ou du renvoi du personnel qui pourrait être justifié. Elles devraient être liées étroitement aux valeurs organisationnelles d'un club et couvrir des domaines comme l'assiduité, les dépenses d'un employé, la restriction des autres emplois et activités, la représentation publique de l'organisation, l'utilisation des médias sociaux, les droits d'auteur, brevets et marques, le code de déontologie, le code vestimentaire du club, la propreté du bureau et l'utilisation du tabac.

► Politiques d'embauche et procédures d'emploi

Ces politiques devraient définir comment le personnel est embauché (p. ex. Est-ce que le club utilise un recrutement publicisé, de la promotion interne, une recherche ciblée, etc. et si c'est le cas, dans quelles circonstances?). Elles décrivent aussi qui est impliqué dans le processus d'embauche (incluant qui prend ultimement la décision d'embauche) et couvrent la base sur laquelle le personnel est embauché (c.-à-d. quelles habiletés sont recherchées, quelles caractéristiques doivent être démontrées, etc.).

► Contrat de travail

Ces politiques décrivent les composantes principales du contrat de travail d'un club, couvrant la nature de l'emploi (à temps plein, à temps partiel, à contrat, etc.), toutes périodes de probation requises, la rémunération et les bénéfices, une déclaration complète des tâches, des détails sur l'évaluation de rendement et le salaire, la politique sur les heures supplémentaires et le temps compensatoire et les politiques concernant la cessation d'emploi.

► Congés

Ces politiques décrivent les différents types de congés auxquels un employé a droit, ou qu'un club peut choisir d'offrir à un employé. Les niveaux de base de congés sont inclus dans la loi provinciale sur l'emploi, mais c'est une bonne idée de les inclure dans

un manuel de politiques des ressources humaines, surtout si un club offre plus d'avantages que ce qui est requis par la loi. Les politiques devraient couvrir les vacances (avec et/ou sans paye), les congés de maladie, les congés de maternité/paternité, les congés de deuil et les congés judiciaires (fonction de juré).

► Formation et développement

Les clubs devraient avoir des politiques couvrant tout engagement qu'ils peuvent choisir de faire envers la formation et le développement du personnel, incluant comment des allocations au développement professionnel peuvent être utilisées et à quelle fin.

► Gestion du rendement

Les clubs devraient décrire le processus par lequel le rendement des employés est examiné et évalué. Ceci devrait inclure des détails sur quelles mesures de rendement les employés sont évalués, quelles opportunités ont les employés pour de la rétroaction ou de l'auto-évaluation et comment les révisions de salaire sont conduites par rapport à l'évaluation de rendement.

Soutien pour bénévoles

Les clubs sans but lucratif qui engagent des bénévoles pour entreprendre des activités au nom du club devraient, lorsque possible, offrir un soutien structuré à leurs groupes de bénévoles. Plusieurs bénévoles dans les clubs de soccer sans but lucratif sont des entraîneurs bénévoles, qui devraient être soutenus et formés via le département technique d'un club dans son plan de développement des entraîneurs. Lorsque possible, les clubs devraient offrir les mesures de soutien suivantes à leur personnel bénévole :

- Descriptions définies des rôles de bénévoles
- Formation de base pour l'initiation des bénévoles (incluant décrire les politiques du club pertinentes)
- Manuels procéduraux ou guides pour les postes de bénévole
- Sondage de satisfaction/rétroaction des bénévoles
- Mesures d'appréciation des bénévoles (événements de reconnaissance et de remise de prix, privilèges de club désignés (comme des rabais de programme, droit de vote ou un plus grand droit de parole dans le club) ou juste un simple « merci » du personnel ou du conseil d'administration)

GESTION DU RISQUE

Gérer le risque est l'un des aspects les plus importants d'une gestion organisationnelle moderne. Être un club de soccer (qu'il soit grand ou petit, privé ou sans but lucratif) ne vous exempte pas de cette réalité. En fait, être impliqué dans une industrie où les programmes que vous offrez impliquent d'exposer vos clients à un potentiel de blessure et où plusieurs d'entre eux sont des enfants (et donc très vulnérables), fait de la gestion du risque une priorité encore plus grande pour les clubs forts et responsables.

La gestion du risque semble compliquée, mais elle n'a pas à l'être. Et ne pas être au courant n'est pas une excuse pour l'ignorer. Tous les clubs devraient avoir un endroit défini dans leur structure organisationnelle pour la gestion du risque. Si ce n'est pas défini, c'est une responsabilité de facto pour le conseil d'administration et la responsabilité générale y repose toujours. Mais les clubs de soccer qui ont des opérations et des programmes plus avancés devraient toujours assigner la responsabilité du risque soit à leur comité des finances et vérifications ou créer un comité de gestion du risque. Les clubs plus grands, en particulier ceux qui exploitent des installations (surtout des installations intérieures) devraient avoir une gestion du risque clairement définie dans les responsabilités exécutives du directeur exécutif et le personnel subordonné approprié (comme un directeur des installations ou des opérations).

Évaluation du risque

Les clubs devraient entreprendre un exercice d'évaluation des risques de base qui identifie ce que le club considère comme

ses principaux risques, la probabilité que ces risques se concrétisent et quelles conséquences ils pourraient entraîner. Les clubs devraient examiner les domaines suivants:

- 1. risques financiers/de crédit** — risques liés au bien-être financier de votre club, incluant les domaines où le club croit que les organisations/individus qui ont des obligations financières envers le club ne puissent les remplir.
- 2. risques de programme** — risques liés au développement et exécution des programmes du club. Ceci peut inclure des éléments comme les programmes en compétition, des intempéries, la disponibilité d'entraîneurs et une inscription insuffisante.
- 3. risques opérationnels** — risques liés au bon fonctionnement des opérations d'affaires de votre club. Ceci inclut des éléments comme les risques informatiques/de données, les risques du personnel, la protection des enfants et les risques des bâtiments/installations.

Après une évaluation de base, les clubs devraient prioriser les risques en fonction de leur probabilité et impact. Les clubs devraient aussi examiner comment ces risques peuvent être reliés (c.-à-d. comment un risque qui se développe peut en entraîner d'autres, ou la sévérité de d'autres risques).

FINANCIER / CRÉDIT

- ▶ Votre organisation peut-elle payer ses factures à leur échéance?
- ▶ Votre organisation a-t-elle beaucoup de dettes qui seront difficiles à rembourser?
- ▶ Votre organisation a-t-elle des débiteurs qui auront de la difficulté à vous payer?
- ▶ Avez-vous des domaines clés de revenu qui sont en déclin?

PROGRAMME

- ▶ Avez-vous assez d'espace de terrain pour répondre à la demande de vos programmes?
- ▶ Avez-vous accès aux officiels de match dont vous avez besoin pour vos programmes?
- ▶ Quelle est la taille du noyau de participants nécessaire pour la viabilité de votre programme? Pouvez-vous l'atteindre?
- ▶ Avez-vous assez d'entraîneurs qualifiés pour exécuter votre programme?

OPÉRATIONNEL

- ▶ Votre organisation dépend-t-elle trop d'un membre du personnel qui sait tout?
- ▶ Si votre ordinateur plante ou est endommagé, qu'arrive-t-il à l'information qui y est emmagasinée? Est-elle sauvegardée et en sécurité?
- ▶ Qu'est-ce qui arrive si le personnel ou les bénévoles ne sont pas assez formés?
- ▶ Votre organisation peut-elle fournir les rapports et renseignements d'affaires dont le conseil d'administration a besoin pour prendre les bonnes décisions?

Atténuation des risques

Une fois que les clubs ont entrepris une évaluation des risques de base, ils devraient ensuite concevoir des stratégies pour gérer ces risques, de telle sorte que leur probabilité de se concrétiser soit réduite. Ce processus d'atténuation des risques devrait être mené par la fonction exécutive du club (c.-à-d. le directeur exécutif ou comité exécutif) et présenté au groupe qui gère les risques dans le club (soit le conseil d'administration ou un sous-comité à qui cette responsabilité a été assignée). Sur approbation du conseil d'administration, les stratégies d'atténuation devraient être enchâssées dans les procédures opérationnelles standards, la conception des programmes et les pratiques d'affaires à travers le club. Les stratégies devraient inclure :

- ▶ méthodes pour réduire proactivement la possibilité que les risques se matérialisent (p.ex. sauvegarde des données pour se protéger contre la défaillance du système informatique, programmes de formation pour les parents pour réduire l'abus dans les gradins lors des matchs, etc.)
- ▶ méthodes pour gérer de manière réactive l'impact des risques si/lorsqu'ils se produisent (p.ex. le développement d'un programme de réduction plan B

SYSTEMES INFORMATIQUES

Les clubs qui fonctionnent bien devraient avoir des systèmes informatiques capables de gérer adéquatement la portée et la complexité de leurs opérations. De plus, les clubs progressifs devraient chercher constamment des moyens de tirer parti des nouvelles technologies pour améliorer l'expérience des consommateurs, rationaliser le flux de travail et gérer les données de manière sécuritaire et efficace.

Les petits clubs peuvent être gérés sur des systèmes informatiques relativement simples et peu onéreux qui peuvent logiquement être hébergés sur un seul ordinateur, avec différents logiciels prêts à l'emploi disponibles sur le marché. Les plus grands clubs devraient avoir des solutions informatiques plus complexes pour gérer leurs opérations, ce qui devrait permettre une automatisation des fonctions d'affaires de base – finances, horaire, inscriptions, opérations d'affaires et assignations des arbitres. La meilleure pratique consiste également à appliquer la technologie à la fonction de développement des entraîneurs du club et des programmes de développement avancé, de même qu'une utilisation plus sophistiquée dans le marketing, les communications et gestion de la relation client.

Plus précisément, les clubs devraient tirer parti de la technologie pour apporter des améliorations dans les domaines opérationnels suivants :

Inscription et gestion des données client / contact

Les clubs devraient investir dans les logiciels (qui sont déjà disponibles) pour gérer l'inscription des participants aux programmes en ligne. Les offres logicielles doivent également gérer les données qui y sont enregistrées, garantissant le respect des exigences de sécurité et de vie privée. Les clubs

si une faible inscription rendrait un autre programme non viable).

Planification des crises/interventions d'urgence

Une partie des plans d'un club pour gérer les risques après qu'ils se soient concrétisés devrait inclure quelques éléments d'une planification des crises/interventions d'urgence. Ces plans devraient être construits spécifiquement en fonction des risques qu'un club a identifiés comme pouvant avoir un grand impact, en particulier ceux qui ont le plus de probabilité de se produire. Les plans de gestion de crise/urgence devraient couvrir surtout les éléments suivants :

1. Identification des personnes, agents ou groupes qui sont responsables de la gestion de crises/interventions d'urgence, incluant ceux qui peuvent représenter le club en termes de communications
2. Réponses spécifiques pour chaque crise/urgence potentielle et leur priorité, incluant l'implication appropriée de tiers-parties comme les services d'urgence locaux.
3. Le processus de retour aux opérations normales après le traitement de la crise/urgence.

doivent veiller à ce que leurs partenaires technologiques puissent assurer ce degré d'indemnité.

Systèmes de gestion financière

Tous les clubs devraient maintenir des registres informatisés de leurs états financiers et affaires financières. Ceci peut facilement se réaliser en investissant dans les forfaits de logiciel, allant de programmes simples pour des petites entreprises aux logiciels plus avancés pour les plus grands clubs. Les systèmes de gestion financière devraient avoir la capacité de générer les états financiers énumérés ci-dessus, de même que de gérer la trésorerie et la comptabilité des comptes de la fonction financière d'un club.

Systèmes de gestion d'horaire

L'horaire de la programmation d'un tournoi, d'une ligue ou d'autres compétitions (matches) organisés par un club devrait être géré par un système informatique quelconque, de sorte qu'il puisse être accessible, partagé ou modifié, le cas échéant, à distance. Pour les petits clubs qui mettent l'accent sur un seul programme, ceci peut être aussi simple qu'un tableur Excel, mais les clubs plus larges devraient investir dans des logiciels de gestion d'horaire sur mesure qui peuvent être soit des systèmes autonomes, soit faire partie d'un logiciel plus large de gestion de compétition, ou soit être des plateformes logicielles spécifiques au sport à la largeur de l'entreprise.

Connectivité d'affaires

Outre l'application technologique spécifique à une fonction, les clubs devraient viser à tirer partie de la technologie si

possible pour améliorer la connectivité de leurs opérations et stimuler la productivité et l'efficacité du flux de travail. Ceci concerne l'utilisation de la technologie mobile pour connecter le personnel entraîneur, la capacité de rapports des arbitres et la réactivité du client. Ceci inclut aussi les besoins

opérationnels fondamentaux du personnel du club, allant de la fourniture/accès aux courriels, à la fourniture d'ordinateurs avec une capacité connectée/en réseau, une centralisation des données avec les niveaux appropriés d'accès et d'autorisation et les opérations du site internet/médias sociaux.

COMMUNICATIONS, MARKETING ET GESTION DE RELATION CLIENT

Dans ce qui est principalement un système « payer pour jouer », le marketing et les communications sont aussi importants pour le système canadien de clubs de soccer que le développement de ses programmes. Tous les clubs devraient avoir un semblant de marketing et communications à travers lequel ils peuvent présenter les valeurs de leurs offres de programme et les spécificités du programme aux utilisateurs potentiels ou existants.

Les clubs qui n'ont pas le personnel devraient inclure des responsabilités en marketing et communications dans les termes de référence de leur comité exécutif. Si le personnel existe, ces responsabilités doivent former une composante essentielle de leurs responsabilités. Les plus grands clubs devraient avoir des postes définis en marketing/communications, remplis par le personnel qualifié approprié.

Stratégie marketing

Les clubs devraient utiliser de bonnes pratiques de marketing et communication qui vont au-delà de la simple promotion de programme afin de mieux comprendre leur clientèle cible, ses désirs et ses besoins, ainsi que sa satisfaction envers les programmes du club dans ce contexte.

Les clubs devraient avoir une stratégie définie écrite qui définit leur orientation marketing et explique le déploiement des ressources en marketing et communications. Le degré de sophistication et la complexité de ces plans devraient varier selon la taille du club, l'asymétrie de ses programmes et le volume de son assistance. De façon plus importante, une stratégie marketing devrait aller au-delà des tactiques promotionnelles de base et aborder les éléments de base du marketing, en particulier l'identification des segments du marché, la combinaison marketing et l'évaluation après-programme. Les stratégies marketing devraient contenir les éléments suivants :

► Analyse et segmentation du marché

Les clubs devraient entreprendre une analyse de base de leur marché (gens ou organisations auxquels ils souhaitent vendre leurs produits ou leurs services). Cette analyse devrait inclure :

- l'examen de leurs clients actuels, en termes de ce qu'ils veulent et de ce dont ils ont besoin des organisations de soccer (ou sportives)
- l'examen des clubs de soccer voisins et d'autres opérateurs sportifs pour voir ce qu'ils ont à offrir, à quel prix et comment ils réussissent à attirer des clients
- quels règles, règlements et politiques sont en place de la part du gouvernement, des instances

dirigeantes ou autres organisations pertinentes qui peuvent restreindre ou influencer la manière dont un club peut opérer dans votre marché

- quelles sont les capacités et les limites du club qui peuvent influencer sa capacité à offrir des programmes ou les rendre accessible à son marché
- quels partenaires (existants ou potentiels) peuvent être identifiés pour stimuler la valeur du club

► Marketing de programme/produit

Les clubs devraient examiner leurs programmes en fonction de comment ils répondent aux désirs et aux besoins de leurs clients et comment ils cherchent à sensibiliser leur clientèle à ces programmes et à les rendre accessibles. Ceci devrait inclure :

- identification des avantages de chaque programme offert
- identification des prix du programme qui saisissent pleinement la valeur offerte par le programme
- création de promotions de prix qui stimuleront l'inscription (comme des rabais pour inscription précoce, rabais pour inscription multiple, etc.)
- développement de matériel promotionnel (qui sera publié en ligne ou hors ligne) qui définit clairement les avantages de l'inscription et incite les clients cibles à participer

► Identification des canaux de marketing et communications

Les clubs devraient identifier les canaux de marketing et communications à travers lesquels leurs programmes peuvent être promus. Un canal de marketing est un moyen par lequel les renseignements sur un programme peuvent être distribués au public cible qui en a besoin. Ceci inclut l'utilisation d'un site internet de club, des méthodes traditionnelles de publicité (incluant les médias communautaires locaux), les techniques de marketing direct comme les courriels, les publipostages et les dépliants, de même que plusieurs méthodes émergentes de marketing qui deviennent disponibles via internet. Les clubs devraient identifier les canaux spécifiques à utiliser qui correspondent au profil de leur groupe de clientèle cible, pour qu'il puisse recevoir les renseignements sur les programmes qui lui sont spécifiquement nécessaires.

► Recherche structurée sur la satisfaction de la clientèle et analyse

À la fin de tout programme, les clubs devraient communiquer avec les clients qui ont participé dans le programme pour établir :

- des niveaux de satisfaction globale du programme
- là où le programme a fonctionné, et ce qui s'est bien passé
- là où le programme n'a pas fonctionné, et ce qui pourrait avoir besoin d'être changé pour l'avenir
- le rendement des entraîneurs, du personnel, des officiels de match et autre personnel du club impliqué dans la livraison du programme
- quel est le potentiel de réinscription si le programme est repris
- quels nouveaux programmes peut être nécessaires, selon les demandes des clients

Ce travail ne devrait pas être géré comme un projet ponctuel, réalisé isolément, mais comme une composante standard de la livraison de tous les programmes qui est enchâssée dans la pratique normale d'un club. Les techniques de recherche peuvent varier selon la complexité des renseignements dont le club a besoin. Ceci peut inclure des réunions publiques ou des groupes focus en personne. Toutefois, des techniques simples de sondage en ligne sont les plus communes et sont très efficaces dans une culture qui devient de plus en plus numérique.

Normes de service à la clientèle

Suite à la nécessité d'une collecte routinière et structurée de l'opinion de la clientèle, les clubs devraient établir des normes pour l'exécution du service à la clientèle et faire connaître ces normes à leur clientèle. Un pauvre service à la clientèle est l'une des plaintes les plus communes que les utilisateurs des programmes de soccer amateur ont envers leur club. Toutefois, cette critique n'est pas toujours raisonnable. Les clubs sont souvent comparés par leurs clients aux grandes compagnies commerciales qui ont des capacités de service à la clientèle substantielles. Le fait est que la plupart des clubs de soccer amateur n'ont pas la capacité d'offrir des normes de service à la clientèle de ce niveau et d'offrir des programmes au bas prix auquel leurs clients s'attendent

régulièrement. À cette fin, il incombe aux clubs d'éduquer leurs clients sur le niveau de service et de soutien auquel ils peuvent raisonnablement s'attendre, puis de respecter ces paramètres. Par exemple, les clubs devraient indiquer clairement si leur bureau est fermé certains jours de la semaine, ou à certaines périodes de l'année, et indiquer dans quel délai les clients peuvent s'attendre à avoir une réponse à leur demande. Des mesures de service à la clientèle qui peuvent être utilisées sont :

- Taux de satisfaction globale des clients (%)
- Incidence des plaintes (nombre de plaintes par semaine/mois)
- Temps de réponse aux demandes
- Incidence de mise à jour du contenu web

Les informations permettant d'évaluer ces mesures devraient être recueillies régulièrement dans le cadre de la rétroaction de la clientèle que les clubs devraient recueillir pour évaluer l'efficacité de leurs programmes (tel que décrit ci-dessus).

Normes de qualité du programme

À l'instar de l'élaboration des normes de développement de service à la clientèle, les clubs devraient établir des normes d'excellence de base dont ils ont besoin dans leur programme qui définissent leur qualité (ou autre). Ces normes devraient inclure des niveaux de satisfaction de clientèle, mais aussi d'autres mesures qui démontrent que le programme fait ce qu'il est censé faire, de sorte qu'il peut être qualifié de « haute qualité ». De telles mesures peuvent inclure :

- Données d'avancement de joueur (mesure de la qualité du développement de joueur)
- Taux de rétention de joueur (mesure de la qualité de la participation)
- Résultats de match (mesure de la qualité du rendement de l'équipe)
- Incidence de qualification des entraîneurs (mesure de la qualité de développement des entraîneurs)

Pour entreprendre ce travail, les clubs doivent être clairs sur ce que le livrable de base d'un programme est, pour qu'ils puissent adapter l'évaluation en conséquence. Les clubs devraient également être conscients qu'établir et mesurer régulièrement les niveaux de qualité du programme implique l'investissement de la capacité à entreprendre le travail de sondage et autres collectes de données et à analyser pour évaluer les niveaux de qualité.

INSTALLATIONS

Installations de soccer

Tous les clubs ont besoin d'avoir accès à des installations de soccer pour exécuter leur programme. La capacité des clubs à obtenir accès aux installations dont ils ont besoin, de gérer leurs coûts et de faire pression pour le futur développement d'installations est essentielle à leur bien-être à long terme. En tant que tel, la gestion des installations est un élément essentiel des opérations de base de tous club qui doit être pris au sérieux.

Les petits clubs peuvent avoir une fonction simple de gestion des installations, grâce à laquelle les installations de soccer locales sont louées (ou « autorisées ») de propriétaires d'installations locales (habituellement le gouvernement municipal local, les autorités scolaires ou les institutions collégiales/universitaires locales). Certains clubs (particulièrement les plus grands) peuvent avoir des relations avec des propriétaires d'installations privées, dans lesquelles un accord d'accès/d'utilisation sur mesure doit être conclu entre l'utilisateur de l'installation (le club) et le propriétaire de l'installation. Certains clubs (particulièrement les plus grands) peuvent conclure des partenariats pour développer et opérer des installations de soccer (particulièrement les installations intérieures), dans le cadre desquels le club gère activement toutes les opérations de l'installation, plutôt que de simplement le louer pour des besoins de soccer.

Utilisation générale de terrain de soccer ou de gymnase

Toute utilisation devrait être gérée au moyen d'un système approprié d'utilisation définie du terrain/gymnase, pour une période de temps clairement désignée et pour un frais de location défini. Les exigences d'assurance relatives à l'utilisation de l'installation (qui peuvent survenir au-delà de l'assurance fournie par l'instance dirigeante de soccer du club) devraient aussi être gérées de manière appropriée par le club. Les clubs devraient former leurs entraîneurs et bénévoles pour qu'ils entreprennent l'inspection de base des terrains de soccer ou gymnases auxquels ils ont accès pour assurer la sécurité de leurs joueurs.

Utilisation d'installation de soccer privée

Toute utilisation d'installations de soccer privées devrait être gérée au moyen d'une entente d'accès écrite mentionnant le nom et les coordonnées du propriétaire de l'installation privée, les conditions de la location de l'installation (incluant un horaire de temps de location, termes (nombre de semaines), taux de location et autres exigences ou conditions requises du club). Cette entente devrait être signée par les personnes autorisées à lier les deux parties. Les clubs devraient prendre les mesures nécessaires pour assurer que les installations privées qui sont louées respectent les exigences de sécurité de base et sont de la qualité requise pour répondre aux normes de leur programme

Gestion d'installation privée de soccer

Les clubs peuvent choisir de conclure des partenariats dans le cadre desquels ils financent le développement d'une nouvelle installation et sont responsables de toutes ses opérations au-delà des programmes de soccer qu'ils peuvent y exécuter. De tels partenariats deviennent de plus en plus commun entre les municipalités et les clubs de soccer pour la location d'installations intérieures ou les terrains de surface artificielle extérieur plus coûteux. Ils créent une relation « gagnant-gagnant » pour les deux parties dans la mesure où le club obtient le contrôle complet d'une installation premium dont il a besoin pour créer des programmes à l'année afin de répondre à la demande de la clientèle, alors que la municipalité transfère le risque financier de la gestion de l'installation à un partenaire local (le club) qui peut veiller à son utilisation optimale par les contribuables municipaux locaux. Les partenariats de gestion d'installation privée devraient être conclus avec une extrême prudence, étant donné le risque financier substantiel que le club assumera en s'engageant dans les obligations financières à long terme nécessaires pour financer une telle opération. Les clubs qui concluent de telles ententes devraient au minimum entreprendre le travail suivant:

1. Étude de faisabilité et diligence raisonnable

Le club devrait entreprendre une étude complète de l'installation proposée pour comprendre sa faisabilité. Ceci devrait inclure (mais sans s'y limiter) les coûts de construction, l'évaluation de l'impact environnemental (si requis), les coûts financiers associés, les niveaux d'occupation requis et les taux de location, la rétroaction/consultation communautaire et les rapports architecturaux/d'ingénierie de l'installation proposée. Les résultats de ce travail devraient permettre de produire un plan financier détaillé pour le développement de l'installation et un budget opérationnel pour ses cinq premières années d'existence.

2. Contrat de licence d'exploitation

Le club devrait conclure un contrat de licence détaillé qui énonce clairement les conditions de propriété et d'exploitation de l'installation, entre le club et le propriétaire foncier tiers. Ce contrat devrait inclure la durée de la licence, les conditions de financement de la construction de l'installation, la responsabilité des revenus et des coûts d'opérations (c.-à-d. responsabilité du compte de résultat), responsabilité de renouvellement des immobilisations et autres éléments futurs d'immobilisation reliés à l'entretien de l'installation ou agrandissement futur, assurance/indemnité et droits de propriété intellectuelle (p.ex. droits de nom ou autres éléments commanditables construits via l'installation).

3. Capacité de gestion des installations

Le club devrait comprendre que les exigences fondamentales en matière de ressources humaines de

leur club changeront drastiquement lors de l'ouverture de la nouvelle installation. En particulier, les exigences du club pour gérer et opérer l'installation (plutôt que de simplement l'utiliser) requerront du nouveau personnel et un leadership professionnel en matière de gestion des installations qu'il n'aura probablement pas dans sa masse salariale ou dans ses comités de bénévoles. À ce titre, le personnel approprié de l'installation devrait être un élément essentiel de l'étude de faisabilité envisagée pour sa construction, et doit être en service et formé de manière appropriée avant l'ouverture de l'installation.

4. Procédures d'opérations

Le club devrait veiller à ce que les procédures appropriées de gestion d'installations non liées au soccer et les stratégies de gestion du risque soient mises en place pour assurer la gestion de l'installation de manière sécuritaire et efficace. Ceci devrait inclure des protocoles de sécurité/d'évacuation, la gestion des interventions d'urgence, de même que des procédures opérationnelles régulières incluant l'établissement de l'horaire/réservation de l'installation, le nettoyage, l'entretien et la sécurité.

5. Transparence financière

Enfin, le club doit veiller à ce que la gestion financière de l'installation (allant de la gestion de la trésorerie et la comptabilité financière au budget opérationnel et prévisions de capital) soit gérée séparément du reste des opérations du club (bien que sous le même compte de résultat consolidé). Ceci est important pour veiller à ce que les membres et autres intervenants de l'installation puissent voir clairement le rendement financier de l'installation, sans le « brouiller » avec

les autres coûts et revenus des opérations normales du club. Ceci est particulièrement important pour les premières années d'existence de l'installation, lorsque le risque d'afficher des déficits d'opérations est plus élevé et que sa viabilité financière n'a pas encore été prouvée.

Installations de bureau

Les clubs qui atteignent la taille requise pour recruter du personnel devraient avoir un espace bureau physique, non seulement pour fournir un lieu de travail pour le personnel, mais également pour gérer leurs opérations en pleine croissance. Cet espace bureau devrait fournir les exigences de base dont le personnel a besoin pour faire son travail (incluant le chauffage et l'air climatisé appropriés) et respecter les exigences de la loi sur l'emploi applicable. En plus de stations de travail avec les ressources appropriées, l'espace travail devrait inclure :

- ▶ un bureau sécurisé et verrouillable dans lequel les documents sensibles et confidentiels (comme les détails des employés et informations financières) peuvent être archivés
- ▶ une salle de réunion confidentielle, assez grande pour être utilisée pour des réunions de personnel ou des rencontres avec entraîneurs ou groupes de parents
- ▶ un espace de réception où les clients sans rendez-vous peuvent être gérés sans perturber les opérations

Idéalement, les clubs devraient viser à baser leur espace de bureau administratif à l'intérieur (ou à proximité) des installations de soccer qu'ils utilisent régulièrement pour leur programmes (particulièrement les plus grandes installations intérieures).

PARTENARIATS

Pour être efficaces, les clubs devraient avoir des accords définis de partenariats en place avec des organisations qui les aident à concevoir et à offrir des programmes de soccer de qualité. Lorsque de tels partenariats sont en place, les conditions de l'accord devraient être enchâssées dans un contrat formel, signé par toutes les parties. Au minimum, les accords formels devraient être écrits, avec des parties nommées, indiquant les engagements mutuels de chaque partie. Un accord doit avoir un terme déclaré (p. ex. six mois), et décrire comment (le cas échéant) l'accord peut être quitté avant son échéance. Finalement, un accord doit être signé par les représentants de chaque partie qui ont l'autorité de lier leurs organisations respectives. Pour des ententes plus larges sur plusieurs années, des considérations sur des questions comme la propriété intellectuelle, la vie privée/confidentialité, la responsabilité/l'indemnisation, les garanties et l'utilisation de la marque peuvent également être incluses. Dans la mesure du possible, les accords formels de partenariat devraient être élaborés et révisés par une expertise légale qualifiée, au nom d'un club.

Plus précisément, les clubs peuvent et devraient s'engager dans les types suivants de partenariat :

Partenariats corporatifs

De tels accords existent en vertu desquels une corporation quelconque offre des avantages au club (habituellement sous la forme de paiements en espèces ou de certains actifs comme de l'équipement, des produits ou des services gratuits / à prix réduits) en retour d'avantages marketing définis qui offrent une exposition d'une certaine manière à la base d'intervenants du club (habituellement ses joueurs et leurs groupes de référence). Les partenariats corporatifs peuvent aller d'ententes pluriannuelles importantes avec des grandes sociétés, aux ententes simples entre les petits clubs et les entreprises locales de leur communauté.

Ententes avec fournisseurs

Les clubs ont généralement des dépenses importantes dans un certain nombre de domaines liés à la prestation de programmes de soccer. De tels coûts incluent les

uniformes, l'équipement (ballon, cônes, buts, drapeaux) et les déplacements/hébergement de l'équipe. Les plus grands clubs dépensent aussi des montants importants de leur budget sur des fournisseurs de sciences du sport/médecine sportive, location de bureau et systèmes informatiques (en particulier, les systèmes d'inscription). Lorsque les ententes avec les fournisseurs s'étendent au-delà des transactions singulières, des accords formels doivent être négociés et mis en place. De plus, la sélection de fournisseurs privilégiés pour des accords de service pluriannuels devrait être gérée de façon transparente par une politique d'approvisionnement établie, qui devrait exiger un processus formel d'appel d'offres ou l'examen de multiples devis pour un nombre minimum de fournisseurs potentiels.

Partenariats interclubs

Les partenariats entre les clubs de soccer voisins, dans lesquels une valeur ajoutée mutuelle a été identifiée, sont encouragés et devraient aussi être renforcés dans un accord formel lorsque cela est possible. De tels partenariats ont habituellement lieu entre les clubs afin d'offrir un plus grand nombre de programmes à une base partagée de joueurs/clients qu'ils n'auraient pas la capacité d'offrir par eux-mêmes. Des accords d'utilisation partagée des installations sont aussi monnaie commune, particulièrement dans les communautés rurales.

Partenariats de licence d'installation

Le partenariat de licence d'installation a été décrit ci-dessus et a lieu lorsqu'un propriétaire d'installation de soccer loue une installation (en tout ou en partie) à un club sous licence, lui accordant la permission de gérer entièrement l'installation et de générer des revenus moyennant un frais. De tels partenariats peuvent couvrir la construction initiale par le club, en partenariat avec un propriétaire foncier. De tels accords sont généralement de longue durée (~20 ans) et ne sont généralement conclus que par de grands clubs de soccer qui ont une capacité financière significative et une protection de bilan importante. Ces arrangements/partenariats ont été décrits plus en détails dans ce guide.