



OCTOBRE 2018

LES FUSIONS

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION | 4 |
| CONTEXTE | 4 |
| MANAGEMENT DE L'ORGANISATION | 6 |
| Révision des rôles et responsabilités des membres du personnel | |
| Reddition de comptes/Prise de décisions | |
| Gestion de terrains | |
| SERVICES ET PROGRAMMES/ ENCADREMENT DES PARTICIPANTS | 9 |
| Meilleure gestion du niveau de jeu compétitif | |
| Diminution du nombre de joueurs | |
| Diminution du nombre d'entraîneurs | |
| UNE ALTERNATIVE À LA FUSION | 12 |

INTRODUCTION

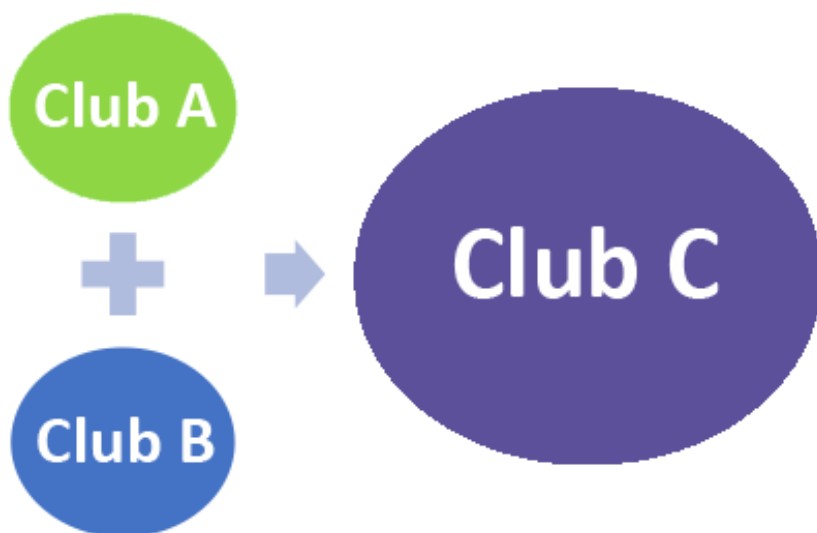
En avril 2018, Canada Soccer a effectué trois visites au Québec afin de présenter le nouveau « Programme de Reconnaissance des Clubs » lancé en 2017. Le « Programme de reconnaissance des clubs » de Canada Soccer est conçu pour guider les organisations membres à travers le pays vers les meilleurs principes de développement organisationnel sur le terrain comme à l'extérieur. En rehaussant les normes pour les organisations membres, l'environnement de jeu quotidien et l'expérience du participant seront améliorés ; améliorant ainsi le système de soccer au Canada.

Au Québec, le « Programme de Reconnaissance des Clubs » a soulevé plusieurs discussions entre les clubs de soccer concernant la pertinence d'une fusion de club afin de remplir l'ensemble des critères de l'Association Canadienne de Soccer. La Fédération de Soccer du Québec a donc souhaité évaluer les résultats et recueillir les constats de nos membres impliqués dans les dernières fusions de clubs de soccer au Québec afin d'informer objectivement les clubs de soccer qui songeraient à une potentielle fusion de club.

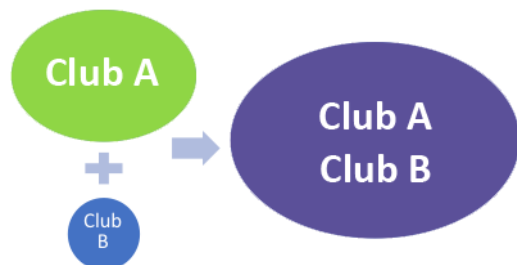
CONTEXTE

Pour l'objet de cette étude, nous avons considéré comme étant une fusion de clubs :

CAS #1 : Club de soccer créé résultant de la fusion de deux ou plusieurs clubs de soccer

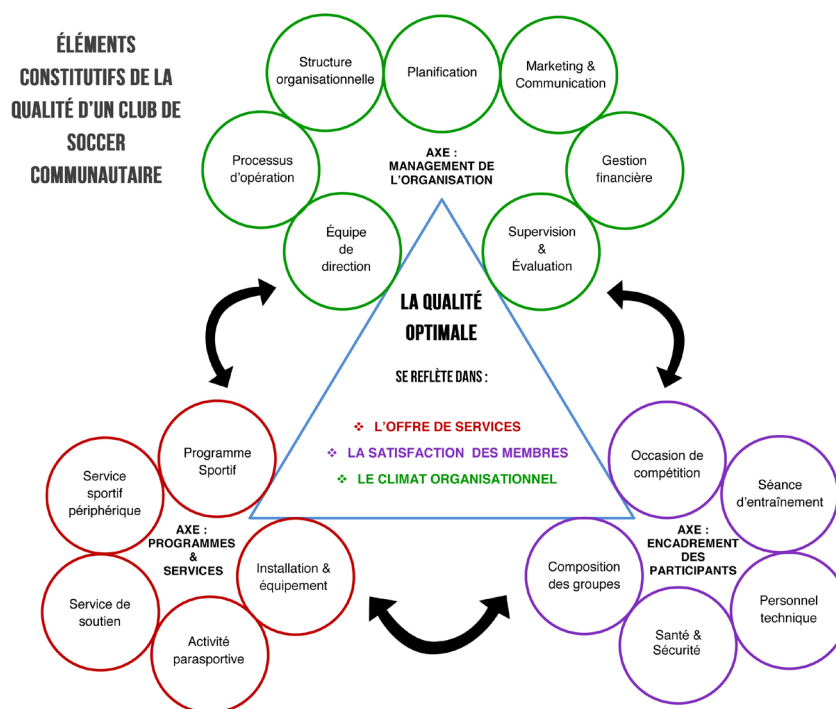


CAS #2 : Club de soccer existant ayant absorbé un ou plusieurs clubs de soccer





La différence majeure entre les deux types de fusions identifiés est l'impact au niveau de la structure de gouvernance du nouveau club. Dans le cas #1, le club « C » doit créer une structure de gouvernance, soit un nouveau conseil d'administration ainsi que de nouvelles politiques administratives. Dans le cas #2, le club « A » conserve sa structure de gouvernance actuelle.

La Fédération de Soccer du Québec a évalué les résultats des plus récentes fusions de clubs au Québec en fonction des trois grands axes de la qualité d'un organisme sportif, tel que mentionné dans le « Plan de Développement de la Pratique Sportive » de la Fédération de Soccer du Québec.



Pour chacun des grands axes de la qualité, la Fédération a compilé les statistiques au moment de la fusion et au cours des années post-fusion. Ensuite, nous avons réalisé des entrevues avec des gens impliqués avant et après la fusion pour expliquer les résultats statistiques et leur permettre de faire un constat général des avantages/opportunités et désavantages/défis résultant de la fusion de leur club.

MANAGEMENT DE L'ORGANISATION

|  | AVANTAGES |  INCONVÉNIENTS |
|---|--|--|
| | <p>Moyens financiers pour procéder à l'embauche de plus d'employés temps partiel/temps plein</p> <p>Fusion qui amène une révision des rôles et responsabilités des membres du personnel</p> <p>Réddition de comptes/prises de décisions simplifiées (lorsque 1 CA)</p> | <p>Choc de culture important entre les clubs</p> <ul style="list-style-type: none">- Philosophie de club- Conseil d'administration <p>Fusion amène une révision des rôles et responsabilités des membres du personnel</p> <p>Réddition de comptes/Prises de décisions complexifiées (lorsque présence de sous-comités des anciens clubs)</p> <p>Gestion de terrains complexifiée (lorsque présence de sous-comités)</p> |

Révision des rôles et responsabilités des membres du personnel

La fusion de clubs nécessite une révision de rôles et responsabilités des employés qui travaillaient dans les clubs « A » et « B ». Une des raisons généralement évoquée pour procéder à une fusion de clubs est le partage des ressources administratives et techniques. Donc, une révision du rôle de plusieurs employés est nécessaire pour éviter le cumul de tâches similaires. Cet exercice à faire de la part du club « C » peut avoir un effet positif et/ou négatif sur la gestion du club.

Un élément positif est l'économie d'échelle réalisée par le club, car un même nombre d'employés administratifs rend le service à un plus grand nombre de membres. Au sein du département technique, les économies d'échelle, mis à part la présence d'un seul directeur technique au lieu de deux directeurs techniques, sont plus limitées en raison de l'augmentation du nombre d'équipes dans le club « C ». Également, un employé du département technique attiré au volet compétitif dans son ancien club (« A » ou « B ») peut être réorienté vers le volet local. Cela peut potentiellement avoir des effets néfastes sur la rétention d'employés clés et qualifiés au sein du club. La fusion de clubs peut donc amener une utilisation plus efficace des ressources humaines, Néanmoins, il est important de considérer l'impact sur le mouvement de personnel et la motivation de certains employés clés.

Choc de culture important entre les clubs (Fusion Type 1)

Avant la fusion, chaque département technique de club avait sa propre philosophie de jeu et chaque conseil d'administration avait sa propre vision de club. La fusion entraîne la nécessité pour les clubs « A » et « B » de s'entendre au préalable sur une vision partagée et sur la philosophie de jeu qui sera mise de l'avant par les entraîneurs-éducateurs du club « C ».

Les commentaires recueillis dans le cadre de cette analyse ont démontré l'importance de s'accorder sur une même vision et d'éviter de former des sous-comités de clubs « A » et « B ». Ces deux éléments sont primordiaux afin de développer un sentiment d'appartenance au nouveau club « C ». Les employés de clubs interviewés ont fait mention de la difficulté en pratique, considérant l'égo de directeurs et présidents de clubs, de faire des compromis ou céder à des propositions de l'autre club dans la création de ce nouvel énoncé de vision de club et la philosophie de jeu. Cet exercice

peut résulter dans un potentiel bras de fer entre les deux clubs afin de faire adopter ses proches méthodes d'entraînements et sa propre vision de club en termes de gestion du volet local et compétitif du club « C ». Les fusions passées ont démontré que dans plusieurs cas, des entraîneurs qualifiés ont quitté le club suite à la fusion, car ils n'adhéraient pas à la nouvelle philosophie de jeu (Voir Diminution du nombre d'entraîneurs). Donc, il doit y avoir un accord entre les représentants (présidents, directeurs) des clubs « A » et « B » sur une même vision du club et sur des principes de développement du joueur avant de présenter une demande formelle de fusion.

Rédiction de comptes/Prise de décisions



Selon les commentaires recueillis, la reddition de comptes par les membres de la direction est simplifiée suite à une fusion de clubs lorsqu'il n'y a qu'un seul conseil d'administration. Toutefois, la reddition de comptes devient plus complexe et problématique lorsque des sous-comités sont créés pour veiller aux intérêts locaux des joueurs. Comme il a été mentionné précédemment, la création de sous-comités nuit au sentiment d'appartenance du nouveau club « C » et nuit à une prise de décisions qui favorise le développement de l'ensemble des joueurs du club « C » (et non seulement les joueurs de l'ancien club « A » ou « B »). La création de sous-comités a également pour effet d'alourdir la structure de gouvernance du club et ralentir la prise de décisions au sein du club « C ». En effet, les sous-comités souhaitent généralement se réunir avant qu'un sujet fasse l'objet d'une proposition au conseil d'administration du club « C ». Les décisions sont donc toujours rendues quelques semaines suivant la proposition au conseil d'administration pour permettre aux sous-comités de se rencontrer. À l'occasion, les sous-comités vont également contacter directement les membres de la direction pour obtenir des informations supplémentaires. Il est donc recommandé de ne pas former des sous-comités pour les anciens clubs « A » et « B » dans la nouvelle structure de gouvernance.

Gestion de terrains

Selon les commentaires recueillis, la gestion de terrains est complexifiée lorsque le club fusionné est sur le territoire de plusieurs municipalités. Le club fusionné a accès à plus de terrains que les clubs « A » et « B » individuellement. Toutefois, ce sont les directeurs des loisirs de municipalités qui sont responsables de la gestion des terrains sur le territoire de la municipalité. En premier lieu, pour le club fusionné, devoir gérer les plages horaires de terrain avec deux services de loisirs peut se relever en soi être

un défi. En deuxième lieu, les représentants des municipalités veulent généralement donner un accès prioritaire aux terrains à leurs citoyens. Donc, les équipes compétitives du club fusionné pourraient avoir de la difficulté à obtenir des plages horaires dans le cas où il y aurait peu de joueurs de la municipalité au sein de l'équipe.

SERVICES ET PROGRAMMES / ENCADREMENT DES PARTICIPANTS

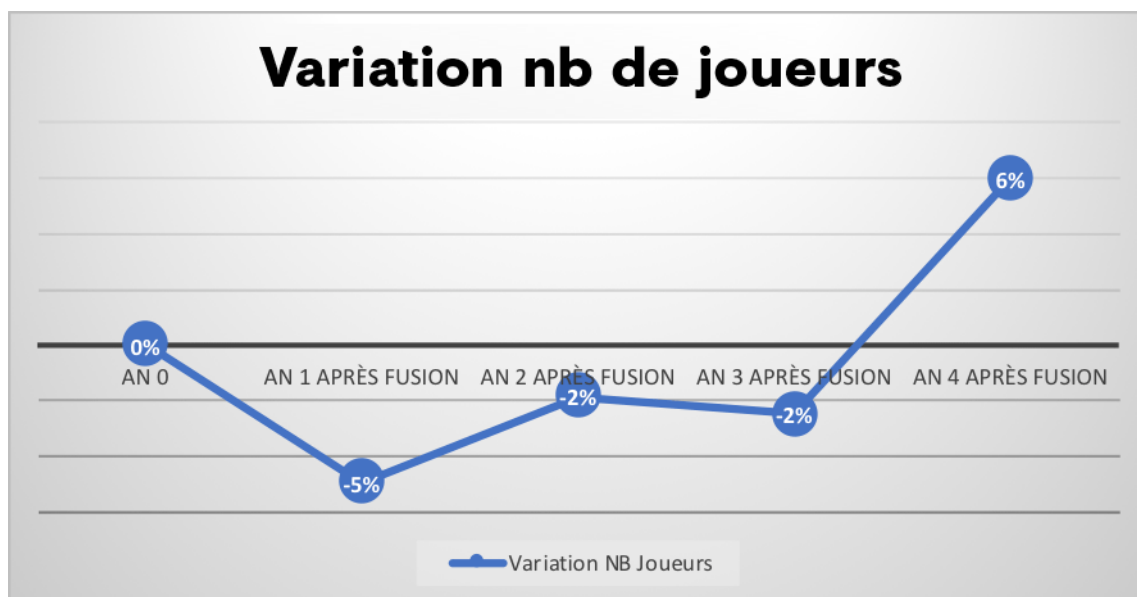


| AVANTAGES | INCONVÉNIENTS |
|--|--|
| <p>Meilleure gestion du niveau de jeu compétitif</p> <p>Moyens financiers pour l'offrir de nouveaux programmes aux membres :</p> <ul style="list-style-type: none">- École de soccer- Camp de gardiens de but- Programme de futsal | <p>Diminution du nombre de joueurs :</p> <ul style="list-style-type: none">- Niveau local principalement <p>Territoire couvert par le club :</p> <ul style="list-style-type: none">- Limiter le déplacement des joueurs <p>Diminution du nombre d'entraîneurs</p> <ul style="list-style-type: none">- Entraîneurs bénévoles principalement |

Meilleure gestion du niveau de jeu compétitif

La meilleure gestion du niveau compétitif est intimement liée avec les moyens financiers additionnels du club fusionné pour procéder à l'embauche de personnel technique et également à la concentration du personnel technique sur le développement des joueurs évoluant dans le volet compétitif du club. Comme il est mentionné ci-dessous, la meilleure gestion du niveau de jeu compétitif a généralement été accomplie au détriment de l'encadrement des joueurs évoluant dans le volet (local diminution du nombre de joueurs).

Diminution du nombre de joueurs

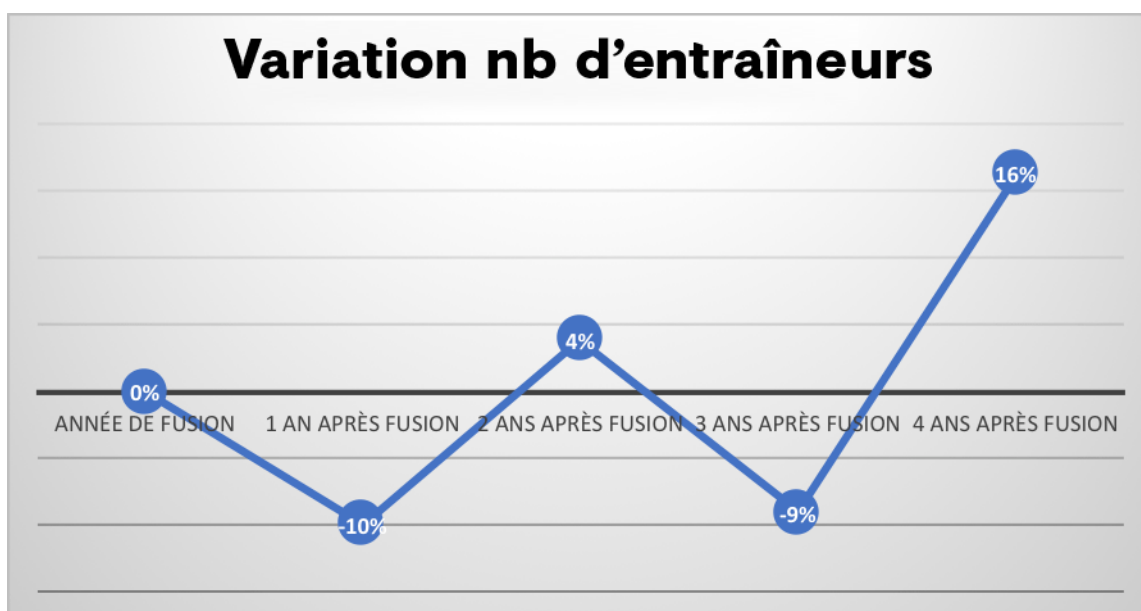


L'échantillon de fusions de clubs au Québec démontre une baisse moyenne de 5% du nombre de joueurs l'année suivant la fusion des clubs. La diminution du nombre de joueurs au sein du club fusionné se poursuit à un rythme constant de 2% par année au cours des années 2 et 3 suivant la fusion. C'est à l'année 4 que l'on note une première augmentation du nombre de joueurs depuis la fusion. L'effet net sur le nombre de joueurs dans le club fusionné, 4 années après la fusion, est une diminution de 3% du nombre de joueurs. En comparaison avec l'ensemble des clubs québécois, la variation du nombre de joueurs inscrits au Québec a diminué en moyenne de 1,5% par année au cours des 5 dernières années.

La plus importante baisse du nombre de joueurs a été constatée dans les catégories U4 à U9 au niveau local. Les commentaires recueillis auprès des clubs fusionnés ont fait ressortir que les déplacements ont été problématiques pour plusieurs parents en raison du territoire plus étendu couvert par le club. Effectivement, des plaintes ont été formulées sur la qualité moindre et la proximité des services offerts par rapport à l'offre de services avant la fusion. Le personnel des clubs fusionnés a reconnu que la fusion de club a eu pour effet de concentrer les efforts sur les équipes évoluant dans le volet compétitif et conséquemment, de délaissier les équipes locales sans leur offrir un encadrement de qualité.

Quelques années suite à la fusion, avec un encadrement plus soutenu du volet local, les clubs fusionnés ont ajouté plusieurs programmes pour ces catégories d'âge tels que des écoles de soccer et camps de jour. Les clubs se sont également ajustés pour réduire les déplacements géographiques des U9 et moins. Il est donc primordial que le meilleur intérêt du joueur soit au cœur de toutes les décisions prises dans le cadre de la fusion de clubs. Un plan d'action pour limiter le déplacement et encadrer les services destinés aux joueurs locaux est essentiel pour freiner la diminution du nombre de membres après la fusion.

Diminution du nombre d'entraîneurs

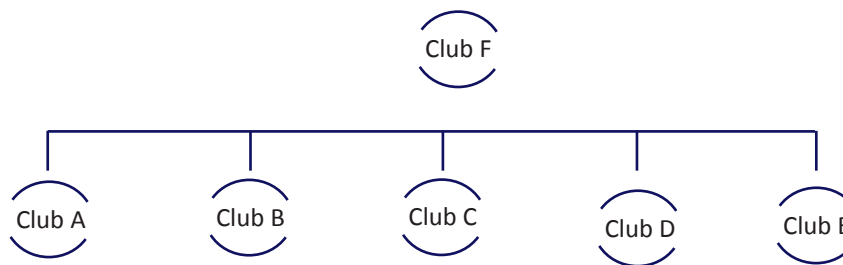


L'échantillon des fusions examinées dans le cadre de cette étude démontre une baisse moyenne de 10% du nombre d'entraîneurs l'année suivant la fusion de clubs. En comparaison avec l'ensemble des clubs québécois, la variation du nombre d'entraîneurs au Québec a diminué en moyenne de 1% par année au cours des 5 dernières années. On note donc des variations du nombre d'entraîneurs plus importantes dans les clubs fusionnés que dans les autres clubs du Québec.

La plus importante baisse du nombre d'entraîneurs a été constatée chez les moniteurs, soit majoritairement des parents-bénévoles. La baisse du nombre de moniteurs est cohérente avec la diminution du nombre de joueurs dans les catégories locales identifiées ci-dessus. Aussi les clubs fusionnés ont mentionné l'importance d'avoir une même philosophie de jeu et vision au sein du club. Certains entraîneurs qualifiés, en désaccord avec la nouvelle philosophie du club, ont pris la décision de quitter le club, car ils n'avaient pas l'intention d'apporter des changements à leurs méthodes d'entraînements en vertu de la nouvelle philosophie du club. Il est donc essentiel de connaître et considérer les motivations et ambitions du personnel des clubs avant d'effectuer la réorganisation structurelle du club « C ».

UNE ALTERNATIVE À LA FUSION

Nous avons identifié un troisième type de regroupement qui est présent dans certains de nos clubs au Québec : Regroupement par comités.



Le Club « F » est formé suite aux décisions des conseils d'administration des clubs « A », « B », « C », « D » et « E » afin de rallier les clubs locaux et uniformiser le développement des joueurs. Les conseils d'administration « A », « B », « C », « D », « E » deviennent des comités locaux qui veillent aux intérêts de leur club local. Le Club « F » a créé un conseil d'administration composé de représentants de chacun des comités locaux.

À qui ce type de regroupement est-il destiné ?

Club de soccer avec un nombre limité de membres qui a le désir de :

- Avoir accès à un directeur technique qualifié
- Offrir à leur membres des opportunités de compétitions au niveau local, A et AA

Quels sont les avantages potentiels d'un regroupement par comités ?

- Hausse du nombre d'inscriptions en raison des meilleures opportunités de compétitions offertes aux membres.
- Hausse du nombre d'inscriptions qui auraient autrement été refusées faute de joueurs suffisants pour former une équipe (réalité très présente du côté féminin).
- Moyens financiers pour procéder à l'embauche d'un directeur technique et/ou personnel technique à temps partiel
- Offre de programmes 12 mois par l'année
- Formation des entraîneurs, joueurs et arbitres d'offrir un service de qualité et uniforme à tous les membres

À quoi ressemble la gestion d'un club regroupé par comités ?

- Le volet local demeure décentralisé. Donc, chaque club (« A », « B », « C », « D », « E ») est responsable d'organiser sa propre ligue locale.
- Le volet compétitif est centralisé. Donc, le club « F » est responsable de former les équipes qui compétitionneront au niveau A et AA.
- Le club « F » est responsable de la formation des entraîneurs, des arbitres et du développement des joueurs.

Quels sont les principaux défis dans une structure de regroupement par comités ?

- Développer un sentiment d'appartenance au club « F ».
- Encourager les membres des comités à évaluer les recommandations dans le meilleur intérêt du joueur au lieu de prioriser uniquement les initiatives locales.
- Développer une plus étroite collaboration et partage de connaissances entre le personnel technique et les parents-bénévoles.



FÉDÉRATION DE SOCCER DU QUÉBEC

955, avenue Bois-de-Boulogne, bureau 210
Laval (Québec) H7N 4G1

T. 450 975 3355 | F. 450 975 1001
courriel@federation-soccer.qc.ca

www.federation-soccer.qc.ca