

CLUB AQUATIQUE DE POINTE-CLAIRE (CAPC)

PLAN STRATÉGIQUE (2016-2021)

Ce plan a été élaboré avec le soutien professionnel de LBB Stratégies selon les suggestions reçues des membres du CAPC (parents, athlètes), du conseil d'administration, des entraîneurs, des fédérations de natation et de plongeon ainsi que des employés de la Ville de Pointe-Claire.

Ce plan fournit l'orientation stratégique du CAPC et ses priorités stratégiques pour les cinq prochaines années.

1. VISION DU CLUB

Continuer à évoluer en tant que meilleur club au Canada en natation et en plongeon, tel que démontré par l'engagement et les performances de nos athlètes tant au niveau national qu'international.

2. MISSION ET MANDATS DU CLUB

La mission du CAPC est la suivante :

Offrir la meilleure expérience et des conditions optimales de réussite à nos athlètes et entraîneurs et être le meilleur système de relève pour les équipes nationales.

Les mandats spécifiques du Club sont :

- Offrir des programmes afin de créer une expérience positive et un environnement d'entraînement quotidien (EEQ) optimal pour les athlètes de tous les niveaux
- Organiser des compétitions favorisant le développement de nos athlètes
- Voir au développement de nos entraîneurs et autres spécialistes de la performance sportive
- Générer des revenus et de la valeur afin de mieux soutenir nos athlètes et entraîneurs
- S'assurer d'avoir des relations positives et de qualité, et de faire preuve de leadership avec les organisations sportives provinciales et nationales
- Favoriser et promouvoir les activités du CAPC, de la natation et du plongeon au sein de la ville et publiquement.

3. OÙ SOUHAITONS-NOUS ÊTRE DANS 5 ANS? NOS 2 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 :
NOS NAGEURS ET PLONGEURS ATTEIGNENT LEURS OBJECTIFS DE PERFORMANCE

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 :
NOUS RENFORÇONS NOTRE CLUB

4. COMMENT Y ARRIVERONS-NOUS?

NOTRE PLAN ET NOS STRATÉGIES POUR ATTEINDRE NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 :
NOS NAGEURS ET PLONGEURS ATTEIGNENT LEURS OBJECTIFS DE PERFORMANCE

Nos résultats escomptés d'ici 2021

En plongeon :

Le CAPC se classe parmi les 3 meilleurs clubs au Canada en ce qui concerne les athlètes qui : 1) participent et offrent de bonnes performances au championnat canadien (remportant le championnat canadien); 2) sont sélectionnés pour faire partie des équipes nationales de CP; et 3) font partie de l'équipe olympique et remportent des médailles aux JO de 2020 et 2024. Les indicateurs de performance clés détaillés se trouvent à l'annexe 1.

En natation :

Le CAPC figure parmi les 3 meilleurs clubs au Canada en ce qui concerne les nageurs qui : 1) participent et offrent de bonnes performances au championnat canadien (dans les 5 premiers de la catégorie groupes d'âge); 2) sont sélectionnés pour les équipes nationales SNC (1-2 nageurs du CAPC dans les équipes Junior SNC chaque année); et 3) font partie de l'équipe olympique et remportent des médailles aux JO en 2020 et 2024. Les indicateurs de performance clés détaillés se trouvent à l'annexe 1.

STRATÉGIES CLÉS :

- **Stratégie 1.1 : Améliorer l'environnement d'entraînement quotidien (EEQ) et les plans annuels d'entraînement et des compétitions (PAEC) pour nos athlètes de haut niveau**
- **Stratégie 1.2.1 : Harmoniser tous les programmes pour les 14 ans et moins avec le programme senior**

- **Stratégie 1.2.2 : Harmoniser les programmes de base avec les programmes compétitifs**
- **Stratégie 1.3 : Voir au développement des entraîneurs**
- **Stratégie 1.4 : Créer une approche globale pour des performances de haut niveau (Services et équipe de soutien intégré) (ESI)**
- **Stratégie 1.5 : Améliorer les installations pour l'entraînement**
- **Stratégie 1.6 : Tenir des compétitions d'envergure en plongeon et natation**
- **Stratégie 1.7 : Améliorer la coordination et le soutien administratif**

Stratégie 1.1 : Améliorer l'environnement d'entraînement quotidien (EEQ) et les plans annuels d'entraînement et des compétitions (PAEC) pour nos athlètes de haut niveau

Indicateurs de succès :

- **Meilleur ratio entraîneurs/athlètes pour les athlètes de haut niveau**
- **Augmentation du nombre d'athlètes recevant des services de l'ESI**
- **Les athlètes de haut niveau participent à des compétitions plus importantes**

Actions clés :

Action 1.1.1 : Améliorer le programme d'entraînement pour les athlètes de haut niveau (approche personnalisée, ratio entraîneurs/athlètes)

Action 1.1.2 : S'assurer que les athlètes de haut niveau ont accès à des spécialistes en sciences du sport et en médecine sportive (équipe de soutien intégré) et vérifier la possibilité de partenariats avec l'ESIM (Excellence sportive de l'Île de Montréal) et l'INSQ (Institut national du sport du Québec).

Action 1.1.3 : S'assurer que nos meilleurs athlètes de haut niveau aient la possibilité de prendre part à des compétitions/camps d'entraînement de niveau international (Plan annuel de compétitions (PAC) optimal).

Action 1.1.4 : Embaucher un coordonnateur administratif pour aider les entraîneurs en chef avec la gestion quotidienne du club (les entraîneurs pourront se concentrer sur le développement des athlètes)

Échéancier :

En continu, débutant en 2016

Rôles et responsabilités :

Entraîneurs avec le soutien du conseil d'administration et de la Ville

Stratégie 1.2.1 : Harmoniser tous les programmes pour les 14 ans et moins avec le programme senior

Stratégie 1.2.2 : Harmoniser les programmes de base avec les programmes compétitifs (recherche de talents)

Indicateurs de succès :

- **Plus de nageurs et de plongeurs sont recrutés des programmes de base**
- **Plus d'athlètes participent aux programmes de compétition du club (taux de**

transfert plus élevé entre les niveaux des programmes)

- **Le parcours du développement sportif des athlètes et les plans de leçons/d'entraînement sont plus homogènes et mieux alignés**

Actions clés :

Action 1.2.1 : Développer le parcours du développement sportif des athlètes (CDSA) de pair avec la philosophie du club et le CDSA des fédérations

Action 1.2.2 : Améliorer la communication concernant les besoins/attentes des programmes

Action 1.2.3 : Procéder à l'identification du talent dans les programmes L2S/L2D

Action 1.2.4 : Améliorer la formation des entraîneurs et la planification (CDSA)

Échéancier :

Décembre 2016

Rôles et responsabilités :

Entraîneurs avec le soutien du conseil d'administration et de la Ville

Stratégie 1.3 : Voir au développement des entraîneurs

Indicateurs de succès :

- **Plus de formations, de mentorats (visites de programmes de performance) et de cours offerts aux entraîneurs**
- **Plus d'entraîneurs obtiennent leurs certifications**
- **Plus de réunions de gestion/planification entre entraîneurs**
- **Meilleur taux de rétention et de satisfaction des entraîneurs**

Actions clés :

Action 1.3.1 : Accroître les possibilités d'éducation et de mentorat pour les entraîneurs (visiter des clubs et entraîneurs de haut niveau de tous les niveaux de développement)

Action 1.3.2 : Assurer un arrimage optimal et une bonne communication entre les entraîneurs des programmes de base et de compétition

Action 1.3.3 : En plongeon, voir à l'embauche de deux (2) entraîneurs de développement Junior de haut niveau pour développer le programme élite

Action 1.3.4 : Faire en sorte de garder l'entraîneur-chef en plongeon impliqué dans l'INSQ

Échéancier :

En continu

Rôles et responsabilités :

Entraîneurs avec le soutien du conseil d'administration

Stratégie 1.4 : Créer une approche globale pour des performances de haut niveau (Services et équipe de soutien intégré) (ESI)

Indicateurs de succès :

- Plus de formations offertes sur l'ESI
- Augmentation du nombre d'experts en ESI associés au club

Actions clés :

Action 1.4.1 : Offrir des possibilités de formation et des ressources en sciences du sport et en médecine sportive (Équipe de soutien intégré (ESI)) pour aider à améliorer les performances (formation des entraîneurs, des athlètes et des parents)

Action 1.4.2 : Développer un réseau de performance, de spécialistes en médecine sportive et devenir partenaire avec des centres multisports/organismes comme l'ESIM et l'INSQ.

Échéancier :

Plan ESI élaboré pour la fin de l'année 2016

Rôles et responsabilités :

Entraîneurs avec le soutien du conseil d'administration et de la Ville

Stratégie 1.5 : Améliorer les installations pour l'entraînement

Indicateurs de succès :

- Périodes d'entraînement améliorées
- Température de l'eau adaptée à la clientèle
- Un espace spécifique est équipé d'équipements acrobatiques et pour l'entraînement musculaire et cardiovasculaire (S&C-Strength and conditioning)

Actions clés :

Action 1.5.1 : Assurer des périodes de qualité à la piscine et adapter la température de l'eau pour la clientèle plus jeune

Action 1.5.2 : Mettre à la disposition des athlètes un espace destiné à l'entraînement physique et à l'entraînement au sol (tel que déterminé par les entraîneurs en chef)

Action 1.5.3 : Acheter de nouveaux équipements spécialisés de natation et de plongeon

Échéancier :

Dès que possible

Rôles et responsabilités :

Les entraîneurs identifieront les besoins; le conseil d'administration collaborera avec la Ville afin d'améliorer les installations d'entraînement

Stratégie 1.6 : Organiser des compétitions d'envergure en plongeon et natation

Indicateurs de succès :

- **Plan des compétitions du club élaboré**
- **Nous sommes l'hôte de compétitions significatives chaque année (de natation et de plongeon)**

Actions clés :

Action 1.6.1 : Élaborer un plan quinquennal de compétitions organisées par le Club

Action 1.6.2 : Créer et former un comité organisateur local

Échéancier :

Plan de compétitions élaboré pour le mois de mars 2017, COL en place immédiatement

Rôles et responsabilités :

Les entraîneurs identifieront les compétitions pertinentes; le conseil d'administration élaborera le plan et collaborera avec la Ville afin d'être l'hôte de compétitions

Stratégie 1.7 : Améliorer la coordination et le soutien administratif

Indicateurs de succès :

- **Les programmes de plongeon et de natation ont accès à un soutien administratif amélioré**
- **Les entraîneurs se concentrent principalement sur la préparation des athlètes et non sur les aspects administratifs**
- **Embauche d'un coordonnateur administratif pour aider les entraîneurs-chefs**

Actions clés :

Action 1.7.1 : Embaucher un coordonnateur administratif ou un coordonnateur de programmes

Échéancier :

À déterminer

Rôles et responsabilités :

Entraîneurs avec le soutien du conseil d'administration et de la Ville

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : NOUS RENFORÇONS NOTRE CLUB

Nos résultats escomptés d'ici 2021

Notre Club est mieux structuré et plus efficace au niveau de la gouvernance, du marketing, de l'administration, du point de vue politique et de la production de revenus.

STRATÉGIES CLÉS :

- **Stratégie 2.1 : Développer ou améliorer les politiques et la structure de gouvernance**
- **Stratégie 2.2 : Élaborer un plan de marketing et de communication solide**
- **Stratégie 2.3 : Augmenter le nombre de bénévoles**
- **Stratégie 2.4 : Élaborer un plan de création de valeur et de production de recettes**
- **Stratégie 2.5 : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'influence**

Stratégie 2.1 : Développer ou améliorer les politiques et la structure de gouvernance

Indicateurs de succès :

- **Nouveaux comités en place avec de nouveaux bénévoles**
- **Toutes les politiques sont élaborées et adoptées**
- **Plan de gestion des risques et politique en place et suivi**

Actions clés :

Action 2.1.1 : Former des comités afin de mettre efficacement le plan en place (voir annexe 2 pour les comités proposés) (janvier 2017)

Action 2.1.2 : Élaborer la politique financière pour gérer les finances du Club (décembre 2016)

Action 2.1.3 : Élaborer le cadre et les procédures pour tenir l'AGA (hiver 2017)

Action 2.1.4 : Examiner et identifier des politiques et un plan de gestion du risque nécessaire afin de réduire les risques dans le cadre des programmes et des compétitions du CAPC (2017-2018)

Échéancier :

Voir ci-haut

Rôles et responsabilités :

Conseil d'administration, Ville et entraîneurs

Stratégie 2.2 : Élaborer un plan de marketing et de communication solide

Indicateurs de succès :

- **Nos membres sont satisfaits de la qualité des communications du Club**
- **Présence accrue du Club et de sa marque dans les médias**

Actions clés :

Action 2.2.1 : Élaborer une politique de communication et de la vie privée pour les entraîneurs – les athlètes – les parents – le Club

Action 2.2.2 : Examiner les questions juridiques liées à l'utilisation de vidéos et de photos des athlètes

Action 2.2.3 : Élaborer des stratégies et activités visant à améliorer les informations d'actualité, de formation et de communication avec les membres du CAPC (communications internes)

Action 2.2.4 : Élaborer une stratégie de communication externe avec la communauté et la Ville, les fédérations, les médias et le public

Action 2.2.5 : Développer et mettre en œuvre un plan de marketing réalisable pour renforcer la marque et la visibilité du CAPC dont une nouvelle marque et un site Web plus solides.

Échéancier :

Plans de communication externe et de marketing élaborés pour 2017

Rôles et responsabilités :

Conseil d'administration, avec les recommandations des entraîneurs et le soutien de la Ville

Stratégie 2.3 : Augmenter le nombre de bénévoles et d'employés

Indicateurs de succès :

- **Plus de bénévoles sont recrutés et impliqués**
- **Le conseil d'administration et les membres du comité actuels sont plus impliqués**
- **Plus de formations et d'opportunités de perfectionnement sont offerts aux employés et aux bénévoles**

Actions clés :

Action 2.3.1 : Développer et mettre en place une stratégie relative aux bénévoles (recrutement, programme incitatif pour les bénévoles, formation, reconnaissance)

Action 2.3.2 : Offrir des possibilités de perfectionnement professionnel pour nos employés et les membres du conseil d'administration

Action 2.3.3 : Embaucher du personnel supplémentaire pour aider les programmes de haut niveau

Échéancier :

Plans élaborés pour mars 2017

Rôles et responsabilités :

Conseil d'administration et la Ville

Stratégie 2.4 : Élaborer un plan de création de valeur et de production de recettes**Indicateurs de succès :**

- **Augmentation des revenus au cours des 5 prochaines années**
- **Augmentation de partenariats stratégiques importants (réduction des coûts ou valeur ajoutée)**

Actions clés :

Action 2.4.1 : Élaborer et mettre en œuvre des stratégies de production de revenus et de partenariats de valeur afin de renforcer la capacité du club à mieux soutenir ses athlètes et entraîneurs (plan de commandites, revenus des compétitions organisées par le Club, collectes de fonds, partenariats en produits (VBS-Valeur en biens et services)

Échéancier :

Plan de production de recettes élaboré pour la fin de l'année 2017, nouveaux revenus générés à compter de 2018

Rôles et responsabilités :

Conseil d'administration et la Ville

Stratégie 2.5 : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'influence**Indicateurs de succès :**

- **Implication des entraîneurs et des bénévoles du Club avec les fédérations**
- **Implication du conseil d'administration et promotion de la discipline auprès du conseil municipal**
- **Impact du conseil d'administration dans le milieu des affaires**

Actions clés :

Action 2.5.1 : Développer et mettre en œuvre une stratégie d'influence visant à positionner et promouvoir le CAPC dans les secteurs sportif, public et privé.

Échéancier :

2018

Rôles et responsabilités :

Entraîneurs, conseil d'administration

Annexe 1: Indicateurs de performance clés pour le plongeon et la natation

1.1 Indicateurs de performance clés pour le plongeon

Nos indicateurs de performance clés sont :

Croissance continue des plongeurs des niveaux :

Espoir – 20 plongeurs au niveau Espoir, 10 plongeurs dans les 6 premiers de leur catégorie

Équipe de développement Junior – 3-6 plongeurs dans l'équipe

Élite – 4 plongeurs dans les 5 premiers de leur catégorie au niveau national

Équipe Grand Prix et Circuit (International) – 5-6 plongeurs dans les 6 premiers de leurs épreuves

Jeux olympiques – 3 plongeurs dans l'équipe olympique, remportant 1-2 médailles.

Tableau 1 : Nombre de plongeurs au niveau Espoir

Plongeurs	2017	2018	2019	2020	2021	Notes
	20	20	20	20	20	Niveau débutant

Tableau 2 : Nombre de plongeurs dans l'équipe de développement Junior

Plongeurs	2017	2018	2019	2020	2021	Notes
Équipe Plongeon Canada	3	4	5	6	6	

Tableau 3 : Nombre de plongeurs au niveau Élite

Plongeurs	2017	2018	2019	2020	2021	
	3	3	4	4	4 - 5	

Tableau 4 : Nombre de plongeurs participant au Grand Prix

Plongeurs	2017	2018	2019	2020	2021	
	3	4	5	6	6	

Tableau 3 : Nombre de plongeurs participant aux Jeux olympiques

Plongeurs	2017	2018	2019	2020-JO	2021	2024-JO
	3	3	3	3	3	3

1.2 Indicateurs de performance clés pour la natation

Tableau 1 :

Nombre de nageurs à des championnats nationaux

Nageurs	2017	2018	2019	2020 OT	2021	Notes
Essais	18	23	25	30	28	
Été	20	22	25	27	20	

Nombre de meilleurs temps à des championnats nationaux

Nageurs	2017	2018	2019	2020	2021	Notes
Essais	30%	32,5%	35%	37%	30%	
Été	20%	20%	20%	20%	20%	Groupe d'âge

Nombre de participations aux finales à des championnats nationaux

Nageurs	2017	2018	2019	2020	2021	Notes
Essais	20%	20%	20%	20%	20%	
Été	25%	27,5%	32%	35%	25%	

Nombre de médailles à des championnats nationaux

Nageurs	2017	2018	2019	2020	2021	Notes
Essais	2	2	2	1	1	
Été	8%	9%	10%	12%	8%	

Nombre de nageurs à des championnats nationaux Junior

Nageurs	2017	2018	2019	2020	2021	Notes
	30	35	40	40	40	Dépend du lieu..

Nombre de meilleurs temps à des championnats nationaux Junior

Nageurs	2017	2018	2019	2020	2021	Notes
% des épreuves nagées	40%	42,5%	45%	45%	45%	

Nombre de participations aux finales à des championnats nationaux Junior

Nageurs	2017	2018	2019	2020	2021	Notes
% des épreuves nagées	25%	27,5%	30%	30%	30%	

Nombre de médailles à des championnats nationaux Junior

Nageurs	2017	2018	2019	2020	2021	Notes
% des finales	20%	25%	30%	30%	30%	

Provincial

Nombre de nageurs à des championnats AAA

Nageurs	2017	2018	2019	2020	2021	Notes
	40	45	45	45	45	

Nombre de meilleurs temps à des championnats AAA

Nageurs	2017	2018	2019	2020	2021	Notes

Nombre de participations aux finales à des championnats AAA

Nageurs	2017	2018	2019	2020	2021	Notes

Nombre de médailles à des championnats AAA

Nageurs	2017	2018	2019	2020	2021	Notes

Tableau 2 : Performances attendues des nageurs aux championnats nationaux

Nageurs	2017	2018	2019	2020	2021	Notes
	Mondial Jr	Pan Pac Jr	Mondial Jr	Pan Pac Jr	Mondial Jr	
Équipe Natation Canada	0	2	1	2	1	

Tableau 3 : Nombre de nageurs aux championnats mondiaux Senior et aux Jeux olympiques

Nageurs	2017	2018	2019	2020-JO	2021	2024-JO
	1	1	1	1	1	2

Annexe 2 : Structure recommandée pour les comités

La structure des comités est déterminée par le conseil d'administration le cas échéant. Chaque comité doit être dirigé par un membre du conseil d'administration, jouer un rôle consultatif et se rapporter au conseil d'administration ou aux entraîneurs. Les comités peuvent être composés de tous autres bénévoles, tel que déterminés par le conseil d'administration.

Les comités suivants sont proposés :

- **Comité des compétitions**
- **Comité du marketing et des communications**
- **Comité de gouvernance et politiques**
- **Comité de partenariats et de production de recettes**