



Plan stratégique  
2015-2018

## **Introduction**

---

Toute organisation doit, à un moment donné, réviser, reformuler et reconfirmer ses stratégies. L'utilité de la planification stratégique ou de sa révision est d'être en mesure de répondre à une série de questions sur notre milieu, notre identité, notre orientation et nos activités.

- Que se passe-t-il?
- Qui sommes-nous?
- Où allons-nous?
- Comment allons-nous y arriver?

C'est ce que le comité du plan stratégique a comme mandat d'identifier en ayant une réflexion approfondie sur les enjeux.

- Revoir la vision, la mission et les valeurs.
- Effectuer un retour sur le plan de 2008-2011 et sur les orientations de 2012-2015.
- Faire un constat de la situation en 2015.
- Établir les grands objectifs de la planification stratégique 2015-2018.

Le comité est composé de :

- Lynn Bellocq (présidente du comité)
- François Gagnon
- Marie-Pier Maillot
- Marcel Paul Raymond
- Martin Ducharme
- Philippe Duval
- Rémi Bouchard
- François Roy, employé
- Jean-Pierre Beaulieu, employé

## ***Vision, mission et valeurs***

---

### **Vision de la Fédération de golf du Québec**

*Façonner avec succès la croissance du golf par des initiatives inspirantes pour que les golfeurs de tous les niveaux vivent des expériences valorisantes et atteignent leur plein potentiel.*

**Slogan : *Initier des passions, nourrir des rêves***

### **Mission de la Fédération de golf du Québec**

*Assurer le leadership de régie, de promotion et de développement de la pratique du golf dans le but de favoriser sa croissance dans toutes les régions sous la juridiction de la Fédération.*

#### **Objets de la Fédération de golf du Québec**

- *Promouvoir la pratique du golf dans toutes les régions sous la juridiction de la fédération;*
- *Régir les activités de golf au sein des quatre sphères de la pratique sportive, soit l'initiation, la récréation, la compétition et l'excellence et ce, dans toutes les régions sous la juridiction de la fédération;*
- *Offrir des programmes de formation et d'éducation aux intervenants intéressés aux activités de la fédération;*
- *Organiser des événements de golf pour les adeptes de tous les niveaux intéressés aux activités de la fédération;*
- *Représenter la structure québécoise auprès de Golf Canada et collaborer avec l'organisme national à la mise en œuvre des initiatives de promotion de la pratique du golf, incluant :*
  - *Incarner les traditions et promouvoir l'intégrité du golf;*
  - *Maintenir et préserver le patrimoine du golf et promouvoir les valeurs qui y sont reliées;*
  - *Défendre et promouvoir les intérêts de tous les golfeurs dans toutes les régions sous la juridiction de la fédération;*
- *Favoriser la coordination des initiatives menées développées conjointement avec Golf Canada et les autres associations sportives dans toutes les régions sous la juridiction de la fédération.*

## **Valeurs de la Fédération de golf du Québec**

- **La passion** : Mouvement très vif qui pousse quelqu'un vers ce qu'il désire et auquel il s'attache profondément. Pour Golf Québec, la passion, c'est la combinaison du désir et du plaisir de consacrer ses énergies pour l'avancement et le développement d'un sport de toute une vie : le golf.
- **La synergie** : Phénomène par lequel les résultats obtenus par un groupe de personnes dépassent le total des réussites qui auraient été obtenues individuellement par chacun des membres du groupe. Golf Québec tient à travailler en synergie avec l'ensemble de ses partenaires, soit les clubs de golf, les associations régionales, les organismes qui dirigent l'industrie du golf, les partenaires d'affaires, ainsi que Golf Canada, afin de favoriser la croissance de la pratique du golf.
- **L'accessibilité** : Qualité de ce qui est accessible pour tous, sans égard à la situation. Golf Québec aspire à favoriser l'accès aux programmes et aux services à un nombre toujours croissant de golfeurs.
- **La transparence et l'intégrité** : Qualités d'une personne ou d'une organisation qui assure une parfaite accessibilité à l'information et qui ne se laisse influencer par aucun vice. Sont incluses dans l'intégrité les notions d'honnêteté, de respect, de justice, de franchise et d'équité. Golf Québec se fait un point d'honneur d'entretenir des relations intègres et transparentes avec les golfeurs, les clubs de golf et ses partenaires.

## **Plan stratégique 2012-2015**

---

Un comité dirigé par notre ancien président, Marc Tremblay, fut créé en 2012 pour établir un nouveau plan stratégique. Il était composé de plusieurs personnes de l'industrie, soit Marc Tremblay, Martin Ducharme, Ève Gaudet, Earl S. Cohen, Danielle Berthold, Richard Labonté, Sylvain Tremblay, Éric Laporte et Jean-Pierre Beaulieu.

Il a été convenu que les quatre objectifs du plan 2008-2011 étaient encore d'actualité. Voici un constat fait pour chaque objectif.

- **Rétablir la confiance envers Golf Québec**

Il faut toujours mieux se faire connaître et mieux communiquer. La confiance envers Golf Québec dépend du succès de nos programmes et de nos services ainsi que de la visibilité qui leur est accordée. Notre initiative de visites des clubs à l'échelle provinciale a été très efficace et nous avons développé des outils pour que les associations régionales puissent travailler dans le même sens.

Beaucoup d'efforts sont déployés dans les communications avec les médias, nos commanditaires, donateurs, golfeurs et partenaires de l'industrie afin d'exprimer clairement notre rôle et l'impact de Golf Québec au développement de la pratique du golf.

Plusieurs outils traditionnels ont été utilisés et d'autres ont été développés : communiqués de presse, site Internet, e-Golf Québec, page Facebook, compte Twitter, chaîne YouTube, magazine interactif Élan.

- **Améliorer nos programmes et services**

Promotion de nos programmes de développement (Golf en milieu scolaire et Premiers élans CN) : Il sera primordial d'augmenter les revenus et d'obtenir la collaboration de tous les intervenants de l'industrie afin d'améliorer l'implantation de ces initiatives dans différents milieux.

Membership : Il faut cesser de penser en termes de membres et de clubs membres, car en tant que Fédération nous voulons parler à la masse globale des golfeurs. Cette transition prendra sûrement quelques années. Entre-temps, est-ce que nos membres actuels (golfeurs) se retrouvent dans l'offre de service de Golf Québec? Beaucoup d'entre eux ne nous connaissent même pas, car pour le moment nous parlons principalement aux clubs qui ne diffusent pas nécessairement notre message.

- **Diversifier les sources de revenus et revoir le modèle de cotisation**

Le membership dans les clubs est en décroissance. Nous observons un phénomène de sous-déclaration et de désaffiliation d'un certain nombre de clubs. De plus, une masse de golfeurs autrefois membres semble transiter vers le statut de golfeur public ou récréotouristique. Ces trois éléments contribuent à fragiliser la stabilité financière de Golf Québec. Il est important de s'attaquer à cette problématique en diversifiant les sources de revenus de l'organisme.

Un des moyens à envisager est de revoir le modèle d'adhésion afin de pouvoir rejoindre et générer des revenus d'un plus grand nombre d'adeptes. Le modèle permettrait également, de façon directe ou indirecte, d'augmenter leur appartenance à l'organisme, de convaincre plus de gens de jouer au golf et d'y rester à long terme.

Finalement, afin que Golf Québec ne soit pas tributaire de cette décroissance du membership dans les clubs, des sources diverses de financement devront être identifiées.

- **Hausser l'efficacité de nos structures (de gouvernance)**

La nécessité de revoir la taille de notre structure et l'efficacité de ses composantes étaient rendues évidentes. L'échange avec les intervenants régionaux ainsi que les partenaires de l'industrie devaient également être revus.

Suite à la refonte du conseil d'administration en 2009, la fusion entre Golf Québec et la Fédération québécoise de golf en 2011 a permis de revoir à nouveau les composantes du conseil d'administration et des comités qui en découlent.

Le travail de rapprochement avec les associations de l'industrie devra se poursuivre afin de faciliter la réalisation de notre mandat et de contribuer à la relance de l'industrie. Nous souhaitons que les autres associations (ATGQ, AGP, etc.) puissent participer au sein de nos comités afin de partager leurs points de vue et leur vision à long terme.

Nous désirons également intégrer au sein de nos comités des personnes qui ne font pas partie de l'industrie du golf afin d'entendre l'opinion générale (exemples : marketing, relations publiques, développement sportif, etc.).

## ***Table de concertation de l'industrie***

---

Suite à ces constats, il a été décidé de réunir tous les acteurs de l'industrie pour créer une synergie et mettre en place des actions concrètes pour le bien-être de notre industrie. Nous avons contribué à l'engagement de Denis Brisebois de DAA Stratégies pour agir en tant que modérateur et nous orienter dans nos démarches concertées. Golf Québec a joué un rôle important pour maintenir une cohésion dans toutes les démarches proposées.

Plusieurs orientations et chantiers ont été mis en place avec différents comités pour les réaliser :

Orientation # 1 : Adapter le produit pour y ramener la notion de plaisir chez les golfeurs

- Comité de travail sur les irritants liés à la pratique du golf et recommandations (fait)
- Réalisation d'une enquête-terrain (fait)

Orientation # 2 : Remettre la pratique du golf dans la tête des consommateurs potentiels

- Définir un positionnement et une image de marque
- Définir et mettre en place une stratégie de communication
- Assurer la formation d'une relève chez les joueurs (fait par Golf Québec)

Orientation # 3 : Orientations stratégiques sur l'organisation de l'industrie

- Finaliser le plan d'action de l'industrie (fait)
- Mettre en place et maintenir une table de concertation permanente (en cours)
- Organisation d'un Sommet du golf (en cours)

## Constat de la situation en 2015

---

### ENJEUX

1. Réformer le modèle d'affaires et générer plus de revenus.
  - Contre la diminution des revenus de cotisations des membres qui se situe autour de 4 à 5 % par année.
  - Se positionner en rapport aux propositions de Golf Canada concernant le nouveau modèle d'adhésion.
  - Agir contre la sous-déclaration des membres de la part des clubs. Manque de transparence de leur part.
2. Améliorer les communications avec la clientèle et les partenaires.
  - Avoir accès à l'ensemble des golfeurs afin de communiquer nos programmes et services.
  - Faire connaître l'importance et le rôle de Golf Québec auprès des golfeurs directement.
3. Engager notre communauté dans le bénévolat et structurer un programme de reconnaissance et de valorisation.
4. Prioriser les sphères « initiation » et « excellence ».
5. Maintenir et améliorer l'image et la confiance envers Golf Québec.
  - Assumer le rôle de leader de l'industrie.
  - Maintenir la confiance entre Golf Québec et ses partenaires (associations, clubs et autres intervenants).
  - Rassembler tous les intervenants autour d'un but commun (projet).
  - Améliorer la perception du public : Golf Québec est plus qu'un organisme qui s'occupe de la compétition. Les actions de la fédération s'inscrivent dans une démarche de développement des quatre sphères de la pratique sportive, soit l'initiation, la récréation, la compétition et l'excellence.

### FORCES

1. La qualité et la portée des programmes d'initiation, de la structure de compétitions ainsi que de la formation des intervenants.
  - Engagement renouvelé dans la formation des entraîneurs.
2. La qualité des programmes d'encadrement et de soutien aux athlètes en développement.
  - La structure et l'étendue du programme Golf-études.
  - Le soutien financier aux athlètes.
3. La rigueur administrative
  - Le contrôle des dépenses.
  - Le bilinguisme de l'organisation.
4. La structure régionale de Golf Québec.
  - Étendue et couverture.
  - Qualité et engagement de l'équipe et des bénévoles.
5. La reconnaissance gouvernementale et le potentiel de nouveaux revenus
  - Accès à des programmes de subventions pour l'organisme et ses athlètes.
  - Quelques partenariats d'affaires (peu nombreux, mais intéressants et ciblés).



6. Le leadership de Golf Québec
  - Le rôle de Golf Québec au sein de la Table concertation de l'industrie.
  - La participation du personnel de direction au sein de comités décisionnels (CA, comités consultatifs, comités opérationnels) et d'organismes provinciaux (Sports-Québec, RLSQ).
  - La contribution du personnel et de la direction au sein de comités décisionnels de Golf Canada (rôle d'influence).

## **FAIBLESSES**

1. La communication et les relations publiques
  - Programmes et activités.
  - Manque un ou une représentant(e) (image publique) pour le sport (ex. : Jocelyne Bourassa, Maude-Aimée LeBlanc, etc.).
  - Peu d'accès direct au client (golfeur) d'un point de vue de communication.
  - Le golfeur public ne connaît pas le rôle de Golf Québec (ne sait pas qu'il est membre).
  - La majorité des membres ne savent pas pourquoi ils le sont.
  - Golf Québec rejoint un infime pourcentage des membres de clubs de golf (moins de 10 %) et très peu de golfeurs publics.
2. La connaissance du client (golfeurs membres et publics)
  - Les clubs ne partagent pas les coordonnées de leurs clients.
3. Le contrôle sur les revenus de l'organisme
  - L'absence de pouvoir ou de mécanisme permettant d'éviter la sous-déclaration de membres de la part des clubs.
  - Les golfeurs publics jouent moins de parties, donc moins de revenus.
4. La déficience des stratégies de recrutement et de valorisation des bénévoles
  - Le manque d'avantages à offrir dans le recrutement de nouveaux bénévoles.
  - Le manque de structure dans l'identification et la répartition des tâches.
  - Le manque de contenu et de diversité du programme de reconnaissance et de valorisation des bénévoles (bénévoles, clubs, professionnels).
5. Un contrôle limité sur l'implantation de certains programmes
  - L'absence d'employés permanents dans les régions.
  - La difficulté de créer le lien entre les établissements scolaires et les clubs de golf.
  - Peu de contrôle sur la formation des entraîneurs du Québec. Le programme est totalement contrôlé par la PGA du Canada.
6. Peu de partenariats d'affaires.

## **MENACES**

1. Le maintien du modèle de cotisation actuel.
2. La concurrence est très présente et variée.
  - Offre variée de nombreux sports (vélo, tennis, loisirs, cultures, etc.). La concurrence est vive et souvent à moindre coût.
3. L'industrie est en profond changement.
  - Migration des golfeurs membres vers les golfeurs publics (baisse de revenus de membres).
  - Instinct de survie est très présent au sein de clubs. Donc, à court terme, leurs priorités ne sont pas dirigées vers l'implantation des programmes de Golf Québec.
  - La perte de membres : Diminution des revenus et sous-déclaration des clubs.
  - La communication en passant par les clubs est déficiente (il faut se fier à eux pour rejoindre les golfeurs).
4. Manque de connaissances des différents segments de clientèle, de leurs habitudes et du produit qu'ils recherchent.
5. La compréhension des golfeurs (membres et publics) concernant l'adhésion, les avantages à être membres de Golf Québec.
6. La perte de vitesse de l'engagement bénévole.
  - Recrutement par les régions et ce, sans outil performant ni d'avantage concret à offrir

## **OPPORTUNITÉS**

1. La clientèle est vaste et variée : 1,1 million de golfeurs.
  - La démographie est favorable (plus de retraités disponibles pour faire du bénévolat).
  - La possibilité d'intéresser des bénévoles pour rechercher de nouvelles sources de revenus ou être responsables des grandes orientations de Golf Québec au sein de comités.
2. Le potentiel intéressant de nouveaux revenus
  - Nouveau modèle de revenus différent basé sur la participation/masse de golfeurs.
  - Opportunités de collecte de fonds.
  - Potentiel de partenariats d'affaires à long terme (commandites, médias, donateurs).
3. La fidélisation des golfeurs à nos programmes et activités.
4. Développer une structure régionale plus dynamique et participative dans le volet récréatif.

## PRIORITÉS

- Financement, revoir les revenus.
- Développer la pratique auprès du plus grand nombre de golfeurs :
  - Initiation en milieu scolaire (enfants).
  - Stimuler l'intérêt des familles pour le jeu.
  - Favoriser l'initiation des adultes (hommes et femmes).
- Communications/relations publiques.
  - La communication du nouveau modèle d'adhésion développé par Golf Canada.
  - Les programmes de Golf Québec et leur impact sur le développement de la pratique du golf.
  - Les initiatives reliées à la campagne de financement « De l'école au club de golf ».
- Faire connaître le rôle et l'importance de Golf Québec :
  - Au près des golfeurs et de la masse.
  - Au près des clubs et des opérateurs.
- Leadership de Golf Québec.
- Revoir la structure de bénévolat.

# Plan stratégique 2015-2018

---

## Objectif 1 : Diversifier et accroître nos ressources financières

- *Résultats stratégiques escomptés :*
  - Stabiliser la situation financière.
  - Augmenter les revenus en provenance des secteurs autres que les revenus d'adhésion.
- *Composantes :*
  - Modèle d'adhésion.
  - Commandites.
  - Collectes de fonds.
  - Revenus de tournois.
- *Stratégies*
  - Collaborer avec Golf Canada pour l'implantation du nouveau modèle d'adhésion.
  - Augmenter les revenus provenant des collectes de fonds.
  - Augmenter les revenus de commandites et d'autres formes de partenariats.
- *Actions prioritaires*
  - Participer à l'élaboration du modèle d'adhésion de Golf Canada / Golf Québec.
  - Visiter et solliciter les clubs en lien avec le modèle d'adhésion.
  - Maximiser la recherche de la commandite.
  - Constituer un comité de démarchage (commandites et collectes de fonds).
  - Communiquer la campagne de financement « De l'École au club de golf ».
  - Poursuivre l'activité Birdie pour l'avenir.
  - Organiser deux tournois-bénéfice de golf (1 à Montréal et 1 en région).
  - Communiquer davantage les événements et les activités en région.
- *Indicateurs de succès*

Le succès de notre santé financière sera mesuré par :

  - La diminution du pourcentage des revenus en provenance du membership.
  - L'augmentation du nombre d'établissements partenaires dans le cadre du nouveau modèle d'adhésion.

## **Objectif 2 : Communiquer efficacement notre engagement**

- *Résultats stratégiques escomptés :*
  - Faire connaître Golf Québec auprès de la masse de golfeurs publics.
  - Assurer la compréhension du rôle de Golf Québec dans le développement de la pratique du golf.
  - Renforcer son positionnement dans l'industrie.
  - Accroître la connaissance des programmes et des services offerts et orienter efficacement les adeptes vers les activités et les programmes adaptés à leur niveau de jeu.
  
- *Composantes :*
  - Campagne Golf Canada Golf.
  - e-Golf Québec.
  - Relations de presse.
  - Médias sociaux (Facebook, Twitter, YouTube).
  - Sites Internet ([www.golfquebec.org](http://www.golfquebec.org) et BlueGolf).
  - Revue interactive Élan.
  - Matériel imprimé.
  - Concours.
  - Réseaux de nos partenaires.
  
- *Stratégies*
  - Réviser le plan de communication.
  - Identifier un porte-parole fort.
  - Identifier des partenaires médiatiques.
  - Maximiser l'utilisation des réseaux sociaux.
  - Maximiser la visibilité des applications mobiles existantes.
  - Développer une publicité grand public.
  
- *Actions prioritaires*
  - Réviser le plan de communication, analyser et prioriser les composantes.
  - Évaluer la faisabilité de réaliser une publicité Internet.
  - Rechercher un porte-parole.
  - Réquisitionner les services d'une agence en publicité et commandite (long terme).
  
- *Indicateurs de succès*
  - Le nombre d'abonnés au e-Golf Québec.
  - Le nombre de visiteurs uniques sur les sites Internet [golfquebec.org](http://golfquebec.org) et BlueGolf.
  - Le nombre d'abonnés aux médias sociaux et aux autres publications.
  - Le taux de participation aux concours.

**Objectif 3 : Renforcer l'implantation des programmes et des services dans les sphères « initiation » et « excellence ».**

- *Résultats stratégiques escomptés :*
  - Augmenter la notoriété et la participation au sein des programmes d'initiation.
  - Accroître la visibilité de nos programmes de développement vers l'excellence.
- *Composantes :*
  - Golfmobile.
  - Premiers élans CN.
  - Golf en milieu scolaire.
  - Elle s'élanche et compte.
  - Premier départ.
  - Golf-études.
  - Équipes provinciales et régionales.
  - Soutien financier aux athlètes (FAEQ et autres initiatives).
  - Formation des entraîneurs.
- *Stratégies d'initiation*
  - Identifier les clubs de golf partenaires du développement du golf junior.
  - Encourager les initiatives de connectivité entre les écoles (GMS) et les clubs partenaires (Premiers élans CN).
  - Maximiser l'utilisation de nos programmes destinés à l'initiation (Elle s'élanche et compte, Premiers élans CN et Golf en milieu scolaire).
  - Poursuivre les sorties de la Golfmobile pour la promotion des programmes d'initiation.
  - Recruter des personnes clés pour la formation des entraîneurs communautaires – membres et non-membres de la PGA du Canada.
- *Stratégies d'excellence*
  - Encourager nos meilleurs athlètes à s'investir dans un cheminement de développement vers l'excellence.
  - Encourager les membres de la PGA du Canada à suivre les formations des entraîneurs.
  - S'engager davantage dans la gestion du programme Golf-études en collaborant avec notre mandataire principal, l'AGP du Québec.
  - Former de nouveaux officiels.
- *Actions prioritaires*
  - Augmenter le nombre de sorties de la Golfmobile
  - Augmenter les nombres d'excursions Premiers élans CN offerts dans les clubs de golf.
  - Poursuivre les suivis auprès des écoles afin d'assurer la continuité du programme de Golf en milieu scolaire.
  - Concevoir un guide des médias des athlètes les plus performants.
- *Indicateurs de succès*
  - Augmenter le nombre de visites de la Golfmobile.
  - Augmenter le nombre de clubs de golf actifs dans le programme Premiers élans CN.
  - Augmenter le nombre de Centres de développement de golf junior (CDGJ).
  - Récolter des médailles aux Jeux du Canada 2017 pour nos équipes féminine et masculine.
  - Augmenter nos quotas de participation aux championnats canadiens.
  - Augmenter le nombre de golfeurs et golfeuses membres de Golf Québec au sein d'Équipe Canada.
  - Augmenter le nombre d'entraîneurs certifiés au niveau des « Entraîneurs nouveaux compétiteurs » et « Entraîneurs compétiteurs en développement ».
  - Augmenter le nombre d'officiels des règles certifiés aux niveaux 3 et 4.