



ALPINE CANADA ALPIN
PLAN STRATÉGIQUE 2021-2026

CONÇU POUR LE CANADA
L'AVENIR DU SKI DE COMPÉTITION AU CANADA



Comment réfléchir à une stratégie?

Cascade de choix stratégiques

Les principaux attributs du choix stratégique



Les leçons tirées de la stratégie éprouvée de Tennis Canada « Made for Canada » peuvent guider notre cadre stratégique.



Le Canada a une riche histoire et une tradition d'excellence en ski de compétition

Plusieurs *athlètes légendaires en ski alpin...*



Ski alpin

Années 60 - Nancy Greene:
médaillée aux JO et Championnats du monde

Années 70 et 80 - Crazy Canucks:
~40 résultats dans le top 3 en Coupe du monde

Années 2000 - Canadian Cowboys:
~10 médailles aux Championnats du monde

...et *meilleures performances mondiales* dans de nouvelles disciplines

Ski para-alpin



Constamment parmi les **3 meilleures nations** sur le circuit de la Coupe du monde et lors de jeux d'envergure

Ski cross



Constamment parmi les **3 meilleures nations** sur le circuit de la Coupe du monde et lors de jeux d'envergure



La passion et la performance nourrissent nos ambitions

BUT: *Propulser une nation vers des performances optimales*

VISION: *Devenir une nation de premier plan mondial en ski de compétition, inspirée par la passion et les performances des équipes canadiennes de ski*

ASPIRATIONS GAGNANTES:



Ski alpin: Top 5 (2-3 médailles)



Ski cross: n° 1 (2-3 médailles)



Para: n° 1 (10-12 médailles)

Au classement des médailles aux Mondiaux et JO/JP d'hiver d'ici 2026

MISSION:



Augmenter les performances sur le podium



Inspirer la croissance de la participation et des fans



Cependant, nous avons plusieurs défis à relever



Performances en ski alpin

Nous avons des désavantages sous-jacents...



- Le ski de compétition est eurocentrique
- Les coûts pour soutenir nos athlètes sont ~2x plus élevés que le coûts des meilleures nations

Nous avons été incapables de capitaliser à notre échelle...



- Manque d'accès à prix abordable pour l'entraînement « sur neige »
- Porte tournante d'entraîneurs européens

Nous avons des lacunes dans le développement des athlètes...



- Le soutien aux talents NextGen se fait trop tard et est fragmenté
- La progression des athlètes n'est pas une expérience homogène



Santé de la marque

La visibilité et l'expérience des fans constituent des défis...



- Les courses outre-mer sont difficiles à visionner
- Les expériences sur le plan de la diffusion en direct et de la retransmission sont insuffisantes



Nous nous adressons à un auditoire limité...

- Principalement des skieurs et des coureurs
- Le sport est perçu comme exclusif



Relations avec les parties prenantes

Les relations avec les parties prenantes sont meurtries...



- Abandon de nombreuses activités de l'ONS¹
- Incapable de tirer profit en tant qu'une seule « Équipe Canada »



Certains de ces défis se sont également répercutés sur nos sources de revenus

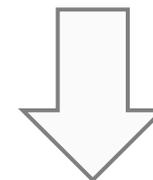
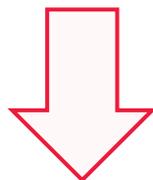
Enjeu majeur:



Performances en ski alpin



Santé de la marque



Les défis en matière de podiums ont conduit à...

- Baisse des revenus des partenaires commerciaux et des donateurs et ~50 % des revenus à risque en raison du faible RSI au chapitre du financement gouvernemental
- Difficultés à mobiliser les Canadiens – le ski alpin est la discipline qui compte le plus

La santé fragile de la marque rend notre proposition de valeurs moins alléchante...

- Nous nous adressons à de petits auditoires et ne livrons pas d'expériences engageantes auprès des fans.
- Un uniforme qui passe peu de temps au Canada a une valeur limitée pour les partenaires commerciaux.

Répercussions sur les revenus:



Notre stratégie nous permettra de relever ces défis et nous aidera à concrétiser notre mission

MISSION:



Augmenter les performances sur le podium

+



Inspirer la croissance de la participation et des fans

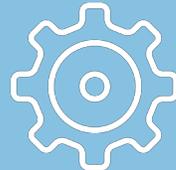
1.



Développement des athlètes NextGen

*Dépister les talents **NextGen plus tôt** dès U14 et établir des **programmes nationaux HP** pour faire progresser les athlètes vers le podium*

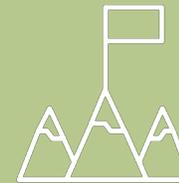
2.



Capacités nationales liées au sport

*Renforcer les **capacités nationale** de l'excellence en ski de compétition liées aux **entraîneurs, services aux membres** et à la **sécurité dans le sport***

3.



Compétitions excitantes

*Organiser des **compétitions** qui **animent les Canadiens** (circuits Coupe du monde, Nor-Am, championnats canadiens)*

4.



Renforcer la marque

*Renforcer la **force de la marque** et la proposition de valeurs avec un **auditoire plus large** afin d'**accroître les revenus***





Dépister les talents NextGen plus tôt et établir des programmes nationaux HP pour faire progresser les athlètes vers le podium

Les stratégies pour gagner:



Fournir de **l'entraînement de calibre mondial** pour les étoiles montantes NextGen



Créer des partenariats avec les stations de ski afin que l'accès à des camps nationaux sur neige, tenus au printemps et début de l'hiver, soit plus abordable



Fournir du **soutien familial et du mentorat** auprès des étoiles montantes



Diriger les **programmes nationaux haute performance** pour ~100 athlètes pour faire progresser les athlètes CMJ aux podiums en CM¹

Les capacités requises:

Approche solide et holistique de dépistage de talents²

Ententes de partenariat à long terme pour les centres d'entraînement nationaux

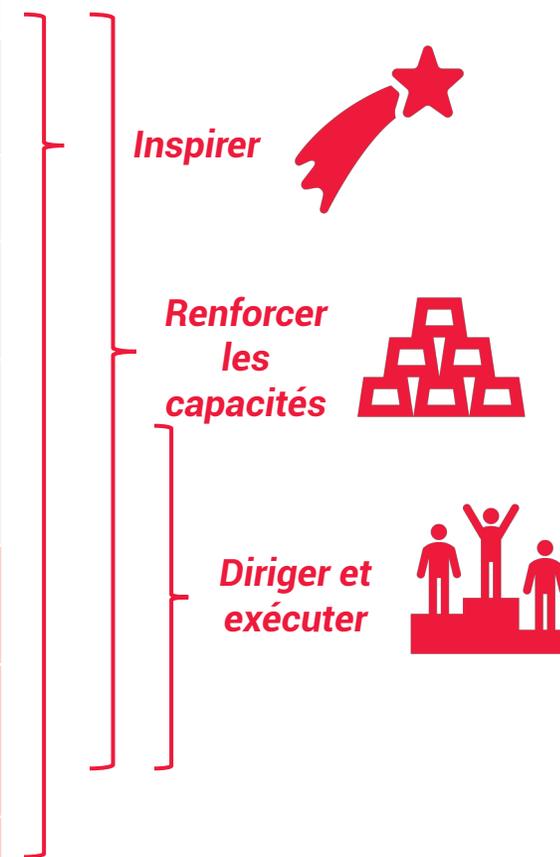
Approche scientifique et analytique de la performance

1. 100 athlètes provenant des disciplines du ski alpin, para-alpin et ski cross; les programmes visent à faire progresser les athlètes de Championnats mondiaux juniors (CMJ) aux podiums en Coupe du monde (voir diapo suivante)
2. En utilisant les outils Voies d'accès au podium et Profil de médaille d'or



Le rôle de Canada Alpin dans le cheminement du développement à long terme de l'athlète (DLTA)

Stade de développement	Âge	Âge (années) d'entraînement	Nombre de jours visés sur neige	Responsabilité	Nombre d'athlètes dans le système	Compétitions clés
Apprendre à glisser (AAG)	U6	0-2	Plus grand nombre possible	Clubs	~13 430 (incluant SPLV)	Activités de développement des habiletés amusantes
Fondements du skieur (FDS)	U8/U10	0-4	40+	Clubs		Courses/activités de club et interclubs
Apprendre à s'entraîner (AAS)	U10/U12	2-6	60+ (80+ chem. compé)	Clubs		Courses de club, interclubs, régionales et provinciales
S'entraîner à s'entraîner (SAS)	U14/U16/ U19/ poussée de croissance	5-7	80+ (100+ chem. compé)	Clubs/OPTS		Courses provinciales et régionales, exposition à des courses nationales et internationales U16, Jeux d'hiver du Canada
S'entraîner à compétitionner (SAC) stade 1	U19/après poussée de croissance	6-8	100+ (120+ chem. compé)	OPTS/ONS	~240 cartes FIS et IPC	Circuit national FIS, Nor-Am et Champ. canadiens seniors (qualification), CMJ
Transition SAC à CPG stade 2 (SAC2)	U19/U21+	7-12	110+ (130+ chem. compé)	ONS	~40	Circuit national FIS, Nor-Am, Coupe d'Europe, CMJ, Championnats canadiens, circuit universitaire
Compétitionner pour gagner (CPG)	U21+ (± 22-24 ans)	12-15	130-150	ONS	~40	Coupe du monde FIS, Championnats du monde, JO/JP d'hiver
Skier pour la vie (SPLV)	Tout âge				Voir ci-dessus	Courses régionales, nationales, FIS, maîtres



Aperçu du programme haute performance – entraînement national à plus grande échelle

Éléments du programme	Dépistage de talents U14/U16	Groupe national d'entraînement (15 avril au 30 octobre - période de préparation)		Coupe du monde et JO/JP d'hiver
		Champ. mondiaux juniors U21 (1 ^{er} nov. au 30 mars – période de compétition)	Coupe continentale (1 ^{er} nov. au 30 mars – période de compétition)	
15 avril au 30 mai Camp printanier sur neige		Sunshine (~100 athlètes provenant du ski alpin, para-alpin et ski cross)		
1 ^{er} juin au 15 août Camp estival préparation physique (bloc 1)		Whistler, Calgary, Tremblant, Collingwood – avec l'ICS (~130 athlètes)		
1 ^{er} au 30 septembre Camp international sur neige		Saas Fee, Stelvio, Chili (~38 athlètes du ski alpin, para-alpin et ski cross)		
1 ^{er} sept. au 30 oct. Camp estival préparation physique (bloc 2)		Whistler, Calgary, Tremblant, Collingwood – avec l'ICS (~130 athlètes)		
1 ^{er} au 30 novembre Camp début de l'hiver sur neige		Ski alpin et para-alpin @ Nakiska/Panorama (~80 athlètes) Ski cross @ Nakiska (~28 athlètes)		
1 ^{er} décembre au 30 mars Période de compétition	Courses internationales possibles pour U16 – Topolino et Coupe Whistler	Camp d'entraînement CMJ @ Panorama et CMJ (fin février à mars)	Coupe continentale	Coupe du monde et JO/JP d'hiver





2



Concevoir des outils de qualité et renforcer les capacités nationales liées aux entraîneurs, services aux membres et à la sécurité dans le sport

Les stratégies pour gagner:



Fournir des **outils clés en main** qui aident les **OPTS** et les clubs à favoriser la participation et le développement¹



Développer un bassin d'**entraîneurs canadiens** prêts à intégrer l'équipe nationale



Diriger le cadre pour la **sécurité dans le sport** et l'harmoniser avec les **OPTS**²

Les capacités requises:

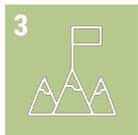
Accent sur le service grâce à la création et la mise en œuvre d'outils

Dépistage et développement d'entraîneurs talentueux

Expertise en matière de gestion des données, d'analyses et de plateformes technologiques

1. Les principaux outils comprennent le modèle du DLTA, le contenu du Programme national de certification des entraîneurs (PNCE), les certifications et la licence des entraîneurs, le contenu du programme de formation des officiels/COC et les plateformes de gestion des données. L'ONS élabore le contenu national tandis que les OPTS sont responsables de la prestation des activités de formation.
2. Le cadre pour la sécurité dans le sport s'applique aux politiques et processus, à la formation, l'éducation, la prévention, les mesures pour répondre aux plaintes et le suivi pour garantir une expérience sportive saine et sécuritaire pour tous les participants – c'est-à-dire une expérience dans laquelle les gens veulent participer, se sentir en sécurité et s'investir.





Organiser des compétitions qui animent les Canadiens

Les stratégies gagnantes:



Rebâtir la structure des **compétitions nationales**¹ pour soutenir le développement des athlètes à un coût avantageux et accroître les revenus



Élaborer une stratégie d'**organisation de compétitions internationales** dotée de modèles d'affaires durables pour accroître le nombre de fans, la notoriété de la marque et les revenus



Renforcer l'**influence directe auprès de la FIS** et s'associer à l'United States Ski & Snowboard d'atténuer les désavantages concurrentiels des fédérations nationales de ski en Amérique du Nord

Les capacités requises:

Diriger le processus et élaborer des outils pour solliciter des courses nationales et les soutenir²

Optimiser le modèle d'affaires pour les courses nationales et les épreuves de la Coupe du monde

Capacités de mise en candidature et d'accueil de compétitions internationales

1. Comprend les épreuves Nor-Am au pays (Coupe continentale), les championnats canadiens et le circuit national FIS
2. Comprend la direction du calendrier, des outils de compétition, des subventions pour l'organisation de courses, les services liés aux commanditaires et le soutien technique au comité organisateur de course (COC) pour les épreuves Nor-Am, championnats canadiens et circuit national FIS





Renforcer la force de la marque et la proposition de valeurs auprès d'un auditoire plus large afin d'accroître les revenus

Les stratégies pour gagner:



Repositionner la marque autour des équipes canadiennes de ski et des athlètes



Développer des actifs et des plateformes numériques intégrées de calibre mondial



Élargir l'auditoire cible au-delà des coureurs et des skieurs

Les capacités requises:

Partenariats avec les médias numériques pour développer une chaîne numérique

Élaboration de contenu rentable

Acquisition de données et activation pour monnayer le contenu auprès des participants et des fans



Nous mesurerons rigoureusement notre réussite à l'aide de divers IPC¹

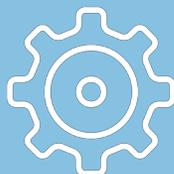
1.



Développement des athlètes NextGen

- **10 à 12 athlètes** sur le tableau des performances Voie d'accès au podium d'ici avril 2022
- **4 à 6 athlètes** dans le top 10 et **1 à 2 athlètes** dans le top 3 aux CMJ d'ici mars 2023
- **3 à 4 athlètes** dans le top 3 aux CMJ d'ici mars 2025

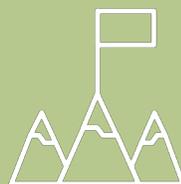
2.



Capacités nationales liées au sport

- Croissance des participants **[1,5-2 %]¹ par année**
- Satisfaction des intervenants **>80 %**
- Engagement des employés **>80 %**
- Conformité aux exigences de formation en sécurité dans le sport **= 100 %**

3.



Compétitions excitantes

- Investissement des partenaires corporatifs **[xx \$]¹**
- Compétitions **seuil de rentabilité ou mieux**
- Épreuves de la CM **faire connaître notre marque, accroître le nombre de fans et les revenus**

4.



Renforcer la marque

- Bassin de partenaires et de donateurs **>25 M\$ et >6 M\$**
- Actifs pour le soutien **>+5 M\$ de revenus**
- Fans et acquisition de données **+15%**
- Santé de la marque **> [xx %]¹**

1. À déterminer
2. ICP: indicateurs de performance clés

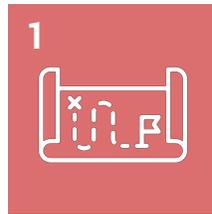




Principales ressources manquantes à combler

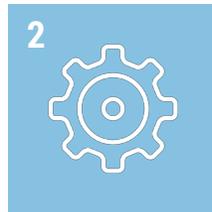
Ressources manquantes:

Coût estimatif



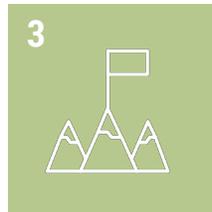
- **Entraîneurs** responsables **NextGen et Coupe continentale**
- Directeur des **sciences de la performance** et ÉSI (préparation physique, soins médicaux, physio, préparation mentale, service ski)
- NextGen (5 à 8 ans) soutien en milieu d'entraînement quotidien et en milieu de compétition

~3 M\$



- Soutien en matière de **données et d'analyses** ainsi que de **conseils juridiques**

~0,5 M\$



- Voir soutien en matière de **conseils juridiques**
- Subventions du gouvernement et soutien aux événement des entreprises partenaires

~2 M\$



- Voir soutien en matière de **conseils juridiques**

~0,4 à 0,8 M\$



Nos grands paris pour un meilleur avenir...



Développer un bassin **d'entraîneurs canadiens** prêts à intégrer l'équipe nationale



Dépister les **talents NextGen plus tôt** dès U14 et fournir des programmes de soutien à l'entraînement de calibre mondial pour obtenir des **podiums aux Championnats du monde juniors**



Solution sur neige **conçue pour le Canada** – centres nationaux pour des **camps d'entraînement à grande échelle** au printemps et au début de l'hiver



Diriger des **programmes nationaux haute performance** dotés de **critères de sélection** visant à faire **progresser les athlètes CMJ aux podiums en CM**



Rebâtir la structure des **compétitions nationales** – Circuit national FIS, championnats canadiens, Nor-Am



Développer des **actifs** et des **plateformes numériques intégrées (chaîne, contenu, données)** de calibre mondial pour **renforcer la marque et accroître les revenus**





ALPINE CANADA ALPIN

NOTRE CULTURE





Notre culture...

- La culture est un système d'hypothèses, de valeurs et de croyances communes qui régit la manière dont les gens se comportent au sein d'une organisation.
- Elle se reflète dans notre façon de travailler et dans les histoires que nous racontons.
- Notre culture peut se décrire par nos valeurs et nos principes de gestion.
- C'est notre façon de faire les choses à Canada Alpin....





Nos valeurs...

- **Excellence** – Nous avons la passion et la détermination d'être les meilleurs dans les choses qui comptent le plus. Nous remettons en question le statu quo et avons la volonté inébranlable de nous améliorer et d'évoluer continuellement.
- **Leadership** – Nous envisageons un meilleur avenir, nous mobilisons les autres autour de cette vision et nous énergisons nos intervenants. Nous donnons les moyens aux autres, nous exécutons avec excellence et nous évaluons nos progrès pour les vérifier et les adapter. Nous renforçons nos compétences et nos capacités pour concrétiser notre vision collective.
- **Responsabilité** – Nous assumons la responsabilité des résultats obtenus. Nous faisons ce que nous disons et disons ce que nous faisons. Nous avons une confiance réciproque dans les capacités et les intentions de chacun. Nous prenons des décisions éclairées et faisons preuve d'honnêteté intellectuelle en défendant des propositions, notamment en reconnaissant les risques.
- **Respect** – Nous croyons que toutes les personnes peuvent et veulent contribuer à leur plein potentiel. Nous inspirons les gens et leur permettons de réaliser des attentes, des normes et des objectifs ambitieux. Nous nous efforçons de créer un milieu diversifié et inclusif. Nous traitons les gens comme ils veulent être traités.
- **Courage** – Nous nous engageons à courageusement bien faire les choses. Nous faisons preuve d'authenticité, d'honnêteté et de franchise dans nos relations avec les autres afin de créer un environnement qui inspire confiance. Nous prenons des risques calculés pour innover et transformer notre organisation.





Nos principes opérationnels

- **Intégrité** – Nous nous engageons à respecter les normes les plus élevées en matière de comportement éthique et nous respectons nos valeurs dans chacune de nos actions et décisions.
- **Travail d'équipe** – Nous travaillons ensemble dans un climat de confiance entre les départements, les équipes et les régions, et établissons de solides relations avec nos partenaires et nos intervenants. Nous définissons et acceptons les rôles et travaillons en collaboration pour atteindre nos buts et objectifs collectifs.
- **Résilience** – Nous faisons preuve de courage face à l'adversité et de souplesse pour réagir rapidement et transformer les défis et les difficultés.
- **Orientation stratégique** – Nous travaillons en fonction d'objectifs et de stratégies clairs, nous ne faisons que le travail qui apporte une valeur ajoutée, et nous normalisons, simplifions et rationalisons les tâches chaque fois que cela est possible.
- **Innovation** – Nous remettons en question les idées conventionnelles et transformons nos façons de faire pour gagner.
- **Souci du service** – Nous comprenons en profondeur nos intervenants et offrons les services qui répondent à leurs besoins.

