



# PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2022-2024

## Table des matières

1. Mise en contexte/Démarche.....	3
2. Description de Tennis Québec.....	3
3. Mission, Vision, Valeurs.....	4
4. Analyse stratégique .....	5
5. Enjeux de développement.....	6
6. Axes stratégiques.....	8
Structure compétitive.....	8
Développement de l'athlète .....	9
Formation et certification .....	10
Infrastructure et participation.....	11
Finances et partenariats corporatifs .....	11
Communication .....	12
Gouvernance .....	13

## 1. Mise en contexte/Démarche

Ce plan stratégique est le fruit d'une longue réflexion entreprise au cœur du tumulte causé par la pandémie mondiale. Suite à l'inertie initiale face à une crise sans précédent pour la grande communauté du tennis au Québec, l'équipe de la Fédération a choisi de profiter de la pause forcée pour faire le point sur l'état de la pratique du tennis à travers la province. Un portrait de la situation pré-pandémie a été établi pour ensuite porter le regard vers l'avenir en déterminant les façons dont Tennis Québec entend contribuer au développement de la discipline de 2022 à 2024.

Afin d'arriver aux constats sur le plan des enjeux de développement, d'établir les forces, faiblesses, opportunités et menaces, et de bâtir une vision d'avenir porteuse et bénéfique à la pratique du tennis dans tous les contextes de jeu, Tennis Québec a suivi les étapes suivantes :

- Janvier à mars 2021 : Rencontres régulières avec tous les membres de l'équipe de Tennis Québec permettant de poser les jalons du travail à accomplir pour la réalisation de ce plan stratégique;
- Avril et mai 2021 : Tenue de multiples rencontres avec des partenaires de la Fédération ainsi que des acteurs clés de divers milieux afin de développer la vision d'avenir de Tennis Québec;
- Mai et juin 2021 : Travail du comité de pilotage visant à établir les constats, les orientations, les axes de développement et les priorités d'actions;
- Juillet 2021 : Processus de rétroaction au sein de l'équipe de Tennis Québec permettant de modifier, bonifier et valider les conclusions et grands axes établis par le comité de pilotage.

## 2. Description de Tennis Québec

Fondée il y a plus de 100 ans, Tennis Québec est une organisation sans but lucratif qui regroupe quelque 35 000 membres individuels provenant, en majorité, de plus d'une centaine de clubs intérieurs, extérieurs et municipalités affiliés<sup>1</sup>. Selon la dernière évaluation du programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (PSFSQ) du Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, Tennis Québec occupe le 1<sup>er</sup> rang des fédérations sportives québécoises en sport individuel ayant le plus haut niveau d'activité et le 3<sup>e</sup> échelon au total (derrière les fédérations de soccer et de hockey sur glace).

---

<sup>1</sup> Ces données illustrent le portrait avant l'impact manifeste de la pandémie et Tennis Québec compte tout mettre en œuvre pour revenir à un niveau d'adhésion équivalent lors des trois années couvertes par ce plan stratégique.

### 3. Mission, Vision, Valeurs

En amont de l'exercice entourant la planification stratégique 2022-2024, l'équipe de Tennis Québec a procédé à la révision de sa vision, de sa mission et de ses valeurs afin d'assurer un alignement avec la direction et les objectifs que la Fédération entend accomplir lors des trois (3) années à venir.

#### Mission

Développer et encadrer le tennis au Québec, de façon sécuritaire, dans le but de favoriser l'adoption d'un mode de vie sain et actif.

#### Vision

Être reconnue comme la référence et un partenaire indispensable pour la communauté du tennis au Québec.

Pour que cette vision d'avenir devienne une réalité, Tennis Québec devra créer de solides alliances et partenariats au sein de la grande communauté du tennis québécois afin d'arriver à faire croître la pratique du tennis en bénéficiant des forces et aptitudes d'intervenants passionnés. L'équipe de la Fédération est petite et nos ressources sont limitées. L'expansion de la portée des actions et initiatives de Tennis Québec dépendra donc de la force du réseau constitué.

#### Valeurs

**Excellence** : Nous cherchons constamment à nous améliorer et nous dépasser.

**Passion** : Notre motivation et notre engagement font en sorte que Tennis Québec est prête à relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

**Inclusion** : Le tennis est un sport accessible pour tous et toutes.

**Coopération** : Prônant le travail d'équipe et l'ouverture d'esprit, Tennis Québec est fière d'être votre partenaire dans les différents contextes de la pratique sportive (de la découverte à la haute performance).

**Éthique** : Tout joueur de tennis mérite de pratiquer son sport dans un environnement sécuritaire et dans lequel le respect de soi et des autres est valorisé.

La vision de Tennis Québec est ambitieuse et les sections qui suivent présentent les enjeux et défis à surmonter ainsi que les moyens que la Fédération entend prendre afin d'y parvenir.

## 4. Analyse stratégique

Au cœur de cet exercice de planification stratégique, Tennis Québec a établi des constats quant aux forces et faiblesses actuelles de l'organisation et a identifié les opportunités et menaces (FFOM) liées au contexte interne de la Fédération, celui du secteur du tennis et du sport fédéré au Québec.

### Forces

- Expertise et dévouement de l'équipe
- Relations de longue date et de confiance avec plusieurs partenaires et collaborateurs
- Notoriété et qualité de plusieurs programmes
- Grande offre annuelle de compétitions
- Programmes dans plusieurs contextes de la pratique sportive

### Faiblesses et menaces

- Ressources humaines affectées par l'impact massif de la pandémie
- Accessibilité limitée à des terrains de tennis intérieurs pour tenir des activités (tournois, camps, stages, etc.) entre les mois d'octobre et mai
- Recrutement difficile et rétention limitée des officiels
- Ressources financières limitées pour répondre aux besoins diversifiés du milieu du tennis québécois
- Volume de travail croissant limitant les opportunités d'analyse et représentant un frein à l'innovation
- Structure de gestion ne maximisant pas le plein potentiel du virage technologique
- Portée géographique variable

### Opportunités

- Profiter des grands bouleversements causés par la pandémie et de l'exercice de planification stratégique pour amorcer un nouveau départ
- Profiter du virage technologique et d'un plus grand niveau d'automatisation pour accomplir davantage sans l'apport de ressources financières ou humaines additionnelles
- Profiter du potentiel de croissance du sport en raison de la pandémie, fort engouement et bassin de nouveaux membres potentiels
- Réussir à développer nos propres installations/nouveaux clubs et potentiel de croissance des activités offertes

## 5. Enjeux de développement

Les enjeux de développement sont nombreux et Tennis Québec est consciente que des améliorations ou une offre bonifiée de services et programmes pourraient s'avérer bénéfiques dans tous ses départements et pour tous les niveaux de la pratique : découverte, initiation, récréation, compétition et haute performance.

### **Enjeux – Infrastructure intérieure**

Plusieurs des objectifs qui suivent dépendent de la concrétisation d'un projet de club intérieur, sous la direction de Tennis Québec.

### **Enjeux – Structure compétitive**

Une note parfaite de 100 % pour la régie de compétitions en fonction du niveau d'activités de 2019 n'enraie pas les problèmes systémiques d'accès limité à des terrains à travers la province pour la tenue de tournois sanctionnés et les limites de participation empêchant plusieurs de nos membres de prendre part aux compétitions les intéressant. Des solutions s'avèrent nécessaires, car Tennis Québec est la seule organisation responsable de la structure de tournois sanctionnés sur le territoire québécois.

### **Enjeux – Développement des athlètes**

Une note de 73,5 % pour le développement de l'excellente dénote l'étendue du travail à accomplir afin que le Québec réussisse à reprendre son rôle de chef de file sur la scène canadienne et internationale.

Pour Tennis Québec, l'orientation stratégique à ce niveau passe en grande partie par la capacité de l'organisation à mettre en place une approche permettant la mise en application du modèle de développement des athlètes. Bien que plusieurs facteurs aient un impact divers sur l'habileté de Tennis Québec à connaître du succès sur le plan de la haute performance, l'amélioration d'un nombre d'indicateurs clés sera requise lors des trois (3) prochaines années afin que le tennis québécois prenne la place qui lui revient au niveau international. Le modèle de développement des athlètes porte essentiellement sur la poursuite de l'excellence tennistique. Bien que ce dernier ne touche qu'à un nombre relativement limité de joueurs et joueuses, l'impact des programmes de haute performance sur le développement global du tennis est considérable. Il est bien connu que le rayonnement des athlètes de talent a une énorme plus-value sur la pratique du tennis à travers la province.

### **Enjeux – Programmes de participation et affiliation**

Une note de 96,5 % pour la composante de présence régionale est excellente, mais l'expansion de la portée de Tennis Québec dans toutes les régions administratives n'en demeure pas moins un enjeu de taille et un objectif stratégique crucial afin que la mission et la vision de la Fédération trouvent un écho tangible à travers la province.

### **Enjeux – Formation (entraîneurs, officiels, personnel scolaire, gestionnaires de clubs)**

Une note de 70 % sur le plan de la formation des entraîneurs constitue une source de souci pour Tennis Québec. D'année en année, plusieurs organisations rapportent à la Fédération leurs difficultés à employer du personnel certifié pour gérer leurs activités et cours. Tennis Québec entend mettre tout en œuvre afin d'améliorer cet aspect crucial du développement du tennis à la grandeur du Québec.

### **Enjeux – Officiels**

Finalement, la note de 48,9 % pour la formation des officiels constitue la plus grande ombre au tableau et Tennis Québec se devra de trouver de promptes solutions afin de répondre à ce défi de taille.

## 6. Axes stratégiques

L'analyse du FFOM et des enjeux de développement a mené Tennis Québec à définir sept (7) axes stratégiques pour les trois (3) prochaines années :

- Structure compétitive
- Développement de l'athlète
- Formation et certification
- Infrastructures et participation
- Finances et partenariats corporatifs
- Communication
- Gouvernance

Structure compétitive		
Orientations	Actions	Objectifs
Développer une structure compétitive permettant de mieux répondre aux besoins des athlètes juniors, adultes et vétérans	Optimiser l'offre annuelle de compétitions	Tennis Québec aura augmenté la participation masculine de 10 % et féminine de 20 % au sein de sa structure compétitive <sup>2</sup>
	Diversifier le type et le format de compétitions offertes	
	Stimuler la participation féminine	
	Bonifier l'offre de compétitions à travers le territoire québécois	Tennis Québec organisera ou soutiendra des compétitions régionales ou provinciales dans toutes les régions administratives

<sup>2</sup> Filles 18 ans et moins : 2019 (330) – 2024 (396); garçons 18 ans et moins : 2019 (736) – 2024 (810)



<b>Développement de l'athlète</b>		
<b>Orientations</b>	<b>Actions</b>	<b>Objectifs</b>
Améliorer la structure de détection chez les enfants	Répertorier les meilleures pratiques	Après analyse, les meilleures pratiques seront implantées dans les centres de développement
	Développer un championnat des écoles primaires	Toutes les régions du Québec participeront à ce championnat
Améliorer et optimiser l'encadrement des athlètes	Développer une structure de soutien et d'accompagnement des centres de développement du tennis	Une analyse de données physique, technique et psychologique sur les athlètes de haut niveau sera rendue disponible pour les académies québécoises
	Optimiser le programme des Équipes du Québec	Le sentiment d'appartenance à l'Équipe du Québec sera évalué par l'entremise d'un sondage annuel de satisfaction
	Faire une analyse du circuit de sélection pour les championnats canadiens	Le Québec aura 20 % plus d'athlètes juniors parmi le Top 25 du classement canadien <sup>3</sup>
	Diffuser les meilleures pratiques et le Modèle de développement des athlètes aux responsables des programmes Sport-études et après l'école	La qualité des entraînements sera rehaussée dans l'ensemble des programmes
Optimiser l'encadrement des athlètes de haut niveau	Optimiser la coopération avec Tennis Canada et les centres offrant des programmes de haut niveau	Un plan sera développé afin de formaliser la coopération entre les deux organisations
	Développer un calendrier compétitif provincial, national et international	Le Québec aura 10 % plus d'athlètes ayant un classement junior international ITF dans les 1000 premiers <sup>4</sup>

<sup>3</sup> Filles : 2019 (16/100) – 2024 (20/100); garçons : 2019 (35/100) – 2024 (41/100)

<sup>4</sup> Filles : 2022 (8) – 2024 (9); garçons : 2022 (7) – 2024 (8)

<b>Formation et certification</b>		
<b>Orientations</b>	<b>Actions</b>	<b>Objectifs</b>
Superviser le développement et la professionnalisation des entraîneurs et officiels	Développer et gérer la structure de formation et de certification des instructeurs, entraîneurs et officiels	Tennis Québec formera 20 % plus d'instructeurs et d'entraîneurs <sup>5</sup> et 10 % plus d'officiels annuellement
	Assurer une structure de développement continu des entraîneurs et officiels	Un système de mentorat sera mis en place et 30 % des entraîneurs s'en prévaudront; 75 % pour les officiels
	Augmenter le nombre de formations offertes à l'extérieur de la grande région métropolitaine	Des formations seront offertes dans chacune des régions administratives
	Augmenter la participation féminine tant chez les entraîneurs que chez les officiels	Il y aura une augmentation de 15 % de femmes activement certifiées <sup>6</sup>

<sup>5</sup> Instructeurs/entraîneurs formés en 2019 (131); 2022 (157)

<sup>6</sup> Femmes 2019 (145); 2024 (165)

<b>Infrastructure et participation</b>		
<b>Orientations</b>	<b>Actions</b>	<b>Objectifs</b>
Développer le tennis dans toutes les régions québécoises	Assurer la construction d'un club de tennis intérieur de Tennis Québec pour ajouter à la structure compétitive, le développement des athlètes	Tennis Québec sera sur la voie d'avoir ses propres installations intérieures
	Accroître la participation dans les clubs par l'adoption de plateformes informatiques de gestion de club	Le nombre d'organismes affiliés à Tennis Québec augmentera de 20 % <sup>7</sup> Au moins la moitié des clubs affiliés auront adopté une plateforme informatique de gestion
	Développer un programme de financement de projets régionaux	
Assurer une offre de terrains qui réponde aux besoins de temps de jeu des utilisateurs	Harmoniser l'utilisation des infrastructures intérieures et extérieures avec le pickleball	Un plan d'intégration des deux disciplines sera adopté
Promouvoir des programmes de participation dans toutes les régions du Québec	Offrir un programme d'initiation pour les adultes à travers le Québec	Plus de 500 personnes seront initiées annuellement par l'entremise de ce programme
	Offrir un programme scolaire permettant une forte participation d'étudiants, la formation d'intervenants et le développement de lien entre le milieu scolaire et les clubs	En plus de la Tournée nutri-tennis, des initiatives en milieu scolaire seront développées

<b>Finances et partenariats corporatifs</b>		
<b>Orientations</b>	<b>Actions</b>	<b>Objectifs</b>
Assurer un niveau de financement et de ressources permettant à Tennis Québec de remplir sa mission	Augmenter les sources d'autofinancement	L'autofinancement aura augmenté de 20 % sur une base annuelle
	Trouver de nouvelles sources de financement public	Trouver une nouvelle source annuellement

<sup>7</sup> Organismes affiliés à Tennis Québec 2019 (117) – 2024 (140)

Communication		
Orientations	Actions	Objectifs
<p>Développer une approche de communication en lien avec la vision de Tennis Québec, soit celle d'être la référence et un partenaire indispensable pour la communauté du tennis au Québec.</p>	<p>Allouer les ressources nécessaires pour assurer les tâches de communication et de promotion</p>	<p>Tennis Québec aura un département de communication et développera une approche de communication permettant de répondre aux normes et critères du PSFSQ 2023-2026 pour un financement élevé</p>
	<p>Préparer et réviser annuellement le plan de communication</p>	<p>Des infolettres seront produites à raison de 12 par année avec un taux d'ouverture de 20 %</p>
		<p>Les réseaux sociaux seront optimisés avec un minimum de 150 publications sur Facebook, 50 sur Instagram et 50 nouvelles sur le site Internet</p>
		<p>Le nombre d'abonnés sur les différents réseaux sociaux (ratio vs nombre de membres de Tennis Québec) augmentera de 5 % annuellement</p>
	<p>Organiser et participer à des activités de rassemblement</p>	<p>Tennis Québec organisera annuellement un gala de reconnaissance, une conférence nationale des entraîneurs et trois visioconférences sur des thèmes variés</p>
		<p>Tennis Québec aura une présence à trois salons/congrès annuellement</p>
<p>Développer le soutien aux clubs et associations par le biais d'outils de communication</p>	<p>Des outils de communication virtuels seront partagés aux membres de l'organisme (bannières réseaux sociaux, visuels infolettres, banque de photos, logos, autres outils numériques)</p>	

Gouvernance		
Orientations	Actions	Objectifs
Adopter et mettre en place les meilleures pratiques en matière de gouvernance	Accroître la présence féminine dans des rôles de leadership, à tous les niveaux de la pratique	Tennis Québec maintiendra une structure de gouvernance et de gestion en matière d'intégrité respectant les plus hautes normes et satisfaisant entièrement aux exigences du Code de gouvernance des organismes à but non lucratif québécois de sport et loisir
	Mettre en place une solide structure en matière d'intégrité et régulièrement actualiser les politiques et procédures	
	Mettre en place une solide structure en matière de gouvernance et régulièrement actualiser les politiques et procédures	
	Assurer le développement d'activités de sensibilisation et de formation en matière d'intégrité et de gouvernance	
Moderniser les opérations courantes et les systèmes informatiques	Améliorer les processus et systèmes de gestion des opérations	Tennis Québec disposera de plateformes informatiques pour la gestion des ressources humaines, du service de paie et des opérations comptables