Actualisation de l'orientation stratégique quinquennale de la Patrouille canadienne de ski pour 2027-2031

Préparé par le conseil d'administration en septembre 2026

CANADIAN SKI PATROL
PATROUILLE CANADIENNE DE SKI™



LE PROCESSUS D'ACTUALISATION

Une actualisation structurée en cinq étapes a permis de dresser un portrait complet et fondé sur des données probantes de la position stratégique de la Patrouille canadienne de ski (PCS). Chaque étape a servi de base à la suivante, en s'appuyant sur des données, les commentaires des intervenants et l'analyse des points communs.

01

Bilan de la situation actuelle

Évaluation initiale de la situation organisationnelle, des activités et des capacités actuelles de la PCS. Examen de l'énoncé de mission et de vision.

02

Contexte externe et répercussions internes

Analyser les forces politiques, économiques, sociales, technologiques, juridiques et environnementales, et évaluer les tendances en matière de bénévolat ainsi que la concurrence.

03

Principaux groupes de parties prenantes

Une analyse approfondie, tant interne qu'externe, comprenant notamment des échanges avec **42 membres** issus de différents postes et divisions ou zones.

04

Actualisation des FFOM

Vue d'ensemble stratégique des forces, des faiblesses, des occasions et des menaces de CSP.

05

Perspectives et principales conclusions

Le CA s'est appuyé sur ces données et ces analyses pour orienter l'actualisation de l'orientation stratégique, y compris les commentaires sur les conclusions et l'orientation définie par le conseil.

Canadian Ski Patrol/Patrouille canadienne de ski ©

CANADIAN SKI PATROL
PATROUILLE CANADIENNE DE SKI

PRISE DE DÉCISION FONDÉE SUR UNE ANALYSE STRATÉGIQUE

Questions clés à poser lors de l'évaluation des initiatives

Alignement sur la mission

Est-ce que cela va dans le sens de notre mission?

Avantage concurrentiel

Cela renforce-t-il notre avantage concurrentiel?

Durabilité

Cela favorise-t-il la durabilité grâce à la croissance de nos membres, de nos clients ou à la viabilité financière de l'organisation?

Risques et opportunités

Quels risques, possibilités ou conséquences imprévus cette initiative pourrait-elle entraîner?

Gouvernance et conformité

Est-ce conforme aux principes de gouvernance d'entreprise, aux exigences légales et de l'ARC, à nos règlements administratifs, aux règlements et à nos politiques?

Emphase sur les membres

Est-ce axé vers les membres, le renforcement de la culture d'entreprise, le plaisir, le sentiment d'appartenance et l'expérience de bénévolat?

Canadian Ski Patrol/Patrouille canadienne de ski ©

CANADIAN SKI PATROL
PATROUILLE CANADIENNE DE SKI™

ORIENTATION STRATÉGIQUE 2027-2031

Ces cinq piliers **permettront à la PCS de s'épanouir en tant qu'organisme moderne d'intervention en cas d'urgence, actif toute l'année.**

Soutenir les stations et les partenaires d'évènements en s'appuyant sur des dirigeants solides, une formation flexible, une viabilité financière et une culture **où les bénévoles se sentent valorisés et engagés.**

Un organisme de sécurité actif toute l'année

Une formation moderne et modulaire

L'optimisation de l'expérience des membres

Le perfectionnement et la relève des dirigeants

La diversification des sources de revenus

UN ORGANISME DE SÉCURITÉ ACTIF TOUTE L'ANNÉE

Défi

Les changements climatiques réduisent le nombre de journées de ski et menacent le modèle traditionnel de la PCS, axé exclusivement sur l'hiver. C'est une occasion manquée pour les bénévoles qui souhaiteraient être membres toute l'année, ainsi que pour d'autres activités et évènements non liés à la neige.

Action

Transformer la PCS en un organisme de sécurité actif toute l'année — en soutenant les interventions de secourisme en plein air tout au long de l'année. Cela comprend le soutien aux stations existantes pour qu'elles étendent leurs activités à l'ensemble des saisons, ainsi que le développement d'autres possibilités de patrouilles, telles que des évènements ou des disciplines ne relevant pas des stations. Ce projet implique la création de nouvelles catégories et classifications d'adhésion, rendues possibles par le centre de formation, ainsi que la mise en place éventuelle d'un portefeuille Évènements à l'échelle nationale.

Impact

Cela permet d'atténuer les risques liés au changement climatique, de créer de nouveaux rôles pour les bénévoles, d'accroître la notoriété de la marque, de renforcer l'engagement et la fidélisation des membres (p. ex. vélo de montagne, courses à pied, concerts, etc.) et de consolider la pertinence de l'organisme au sein de la communauté tout au long de l'année, tout en contribuant à sa viabilité financière.

Canadian Ski Patrol/Patrouille canadienne de ski ©

UNE FORMATION MODERNE ET MODULAIRE

Défi

Des structures de formation rigides qui ne tiennent pas compte du temps des bénévoles et ne favorisent pas le perfectionnement progressif des habiletés constituent un obstacle tant au recrutement qu'à la fidélisation.

Action

Développer le Centre de formation pour en faire une plateforme entièrement modulaire et à plusieurs niveaux, conforme aux normes de la CSA. Aller au-delà des formations de base en secourisme et en sauvetage sur pistes pour proposer des formations optionnelles connexes et spécialisées pouvant inclure des protocoles complémentaires, le perfectionnement des dirigeants, la gestion des risques, la gestion en cas d'avalanches et des activités en plein air (p. ex. vélo de montagne, courses à pied, concerts, etc.), avec une ergonomie numérique moderne et des parcours de renouvellement de qualifications flexibles.

Impact

Attire et fidélise les bénévoles grâce à une formation pertinente et flexible qui répond aux attentes actuelles. Offre des possibilités d'augmentation des revenus grâce à des formations modulaires complémentaires et progressives, tout en élargissant le bassin de recrutement au-delà du public traditionnel lié aux sports sur neige.

Canadian Ski Patrol/Patrouille canadienne de ski ©

L'OPTIMISATION DE L'EXPÉRIENCE DES MEMBRES

Défi

Les bénévoles quittent lorsqu'ils se sentent déconnectés — de leur patrouille, de leur zone, de leur division ou de l'organisation nationale — et qu'ils n'ont plus le sentiment d'avoir un but ou de s'impliquer..

Action

Favoriser l'esprit de communauté, la camaraderie et le **PLAISIR** — renforcer les liens et le sentiment d'appartenance au-delà des patrouilles grâce à une communication claire et à la transparence. Offrir des occasions de créer des liens et de s'impliquer en dehors des patrouilles ou des zones. Il peut s'agir, par exemple, d'événements spéciaux nationaux, d'un investissement dans une conférence nationale et dans des compétitions. Cela doit inclure l'élaboration, le suivi et la production de rapports sur les indicateurs clés d'engagement.

Impact

Favorise le sentiment d'appartenance et l'engagement des membres — les principaux moteurs de la fidélisation et de la participation active à tous les niveaux de la PCS.

Canadian Ski Patrol/Patrouille canadienne de ski ©

CANADIAN SKI PATROL
PATROUILLE CANADIENNE DE SKI™

LE PERFECTIONNEMENT ET LA RELÈVE DES DIRIGEANTS

Défi

La diminution du bassin de candidats aux postes de dirigeants, les départs à la retraite, ainsi que les capacités et les comportements des dirigeants ont été identifiés comme les **facteurs les plus déterminants de l'expérience des bénévoles** — et de leur départ.

Action

Mettre en place des parcours pour dirigeants évolutifs et des programmes de mentorat. Renforcer la gouvernance afin de gérer les risques liés à la relève, de favoriser le respect mutuel et de faire respecter le code de conduite. Soutenir le recrutement de la prochaine génération de dirigeants. Parmi les exemples, on peut citer la formation aux dirigeants dispensée par le centre de formation, le perfectionnement des compétences et des langues, la mise en place de programmes de mentorat plus structurés, ainsi que la participation de jeunes talents aux comités afin de constituer un vivier de futurs dirigeants.

Impact

Des dirigeants solides sont à l'origine d'organismes stables. Ce pilier favorise l'engagement des membres, réduit le taux de départs et permet de constituer le bassin de meneurs dont la PCS a besoin pour prospérer en tant qu'organisme moderne de sécurité actif toute l'année.

LA DIVERSIFICATION DES SOURCES DE REVENUS

Défi

Le fait que les revenus proviennent exclusivement des cotisations des membres engendre une fragilité financière et limite la capacité de la PCS à investir dans son avenir.

Action

Poursuivre le développement de l'offre de services (formation modulaire progressive, catégories d'adhésion, événements spéciaux, etc.), l'octroi de licences de propriété intellectuelle pour le contenu du Centre de formation, les commandites, la collecte de fonds et les partenariats — de nombreuses possibilités s'offrent à nous, et il pourrait y avoir plusieurs solutions.

Impact

Elle favorise la viabilité financière et élargit la portée de l'organisme, ce qui permet d'investir dans tous les autres domaines. La capacité financière soutient les quatre autres piliers clés de l'orientation stratégique.

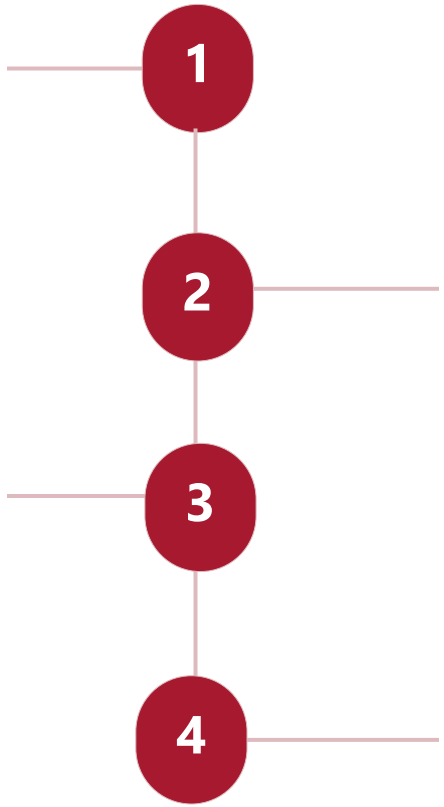
FEUILLE DE ROUTE : PROCHAINES ÉTAPES

Orientation stratégique

Le conseil d'administration présente son rapport aux membres et au Comité national de gestion lors de l'assemblée générale annuelle de septembre.

Mesure du succès

La PCS élabore, assure le suivi et rend compte des objectifs alignés sur chaque pilier stratégique..



Plan de mise en œuvre

Le comité national de gestion (le « CNG ») élabore un plan d'action quinquennal comprenant les étapes clés, les échéanciers et les responsabilités. Il évalue la priorité des piliers en tenant compte de la capacité organisationnelle et de la capacité d'exécution.

Examen périodique

Le CA et le CNG évaluent le rendement, tiennent compte des commentaires des divisions et des zones pour cerner les lacunes et favoriser la mise en œuvre d'ajustements en temps opportun.

Canadian Ski Patrol/Patrouille canadienne de ski ©

CANADIAN SKI PATROL
PATROUILLE CANADIENNE DE SKI



ANNEXE

Notre mission caritative est la suivante :

Faire la promotion de la sécurité et apporter secours à ceux qui se sont blessés en ski.



CANADIAN SKI PATROL
PATROUILLE CANADIENNE DE SKI™MC

Nous avons évolué…

Nous faisons la promotion de la sécurité et apportons des secours aux blessés, peu importe où on nous le demande.



Notre vision

Que nous soyons mondialement reconnus comme l'organisme de certification des patrouilleurs au Canada, offrant une formation en secourismes et des techniques d'intervention modernes et pertinentes

Nos connaissances sont partagées dans le monde entier et sont utilisées dans plusieurs pays du monde.

Sur piste et hors-piste, en Europe, dans le Pacifique et en Amérique du Sud plusieurs mettent nos connaissances à profit

Notre Mission

Fournir une formation, un soutien et des structures opérationnelles pertinentes, crédibles et accréditées qui permettent à nos membres d’exceller.

L’obtention de l’accréditation CSA-Z-1210-17 est une étape clé de notre mission.

Nous sommes accrédités à titre de formateurs en secourisme avancé en Alberta, au Manitoba, au Yukon et à Terre-Neuve/Labrador. Nous serons accrédités dans toutes les provinces qui l’exigeront.



Nos valeurs

Nos valeurs fondamentales sont la base de tout ce que nous faisons et de ce que nous souhaitons

Professionnel

Nous formons de façon à offrir, et offrons, des soins de haute qualité qui sont uniformes à travers le Canada. Nous sommes fiers d'offrir un si haut niveau.

Inclusif

Nous venons de différents horizons, de différentes croyances, de différentes couleurs. Tout le monde est le bienvenu et tout le monde a une chance égale d'exceller. Nous communiquons toujours de manière ouverte, honnête et respectueuse. Nous respectons le fait que les gens ont divers points de vue et diverses expériences.

Fiable

On peut compter sur nous pour faire ce qui doit être fait. Premiers à monter et derniers à descendre quelle que soit la météo, nous sommes là. Nous disons ce que nous pouvons faire et faisons ce que nous disons.

Esprit de corps

Nous formons et travaillons en équipe, ce qui renforce notre professionnalisme et notre passion pour ce que nous faisons. Nous exerçons nos fonctions avec confiance et célébrons notre professionnalisme en reconnaissant les efforts de nos membres, qui sont tous bénévoles.

Intégrité

Nous respectons la vie privée de ceux que nous aidons et de ceux avec qui nous travaillons. Nous corrigeons nos erreurs, apprenons d'elles et essayons d'éviter de les répéter. NOUS respectons les efforts et les investissements de ceux avec qui nous travaillons.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

Les changements climatiques, les pressions économiques et l'évolution des attentes des bénévoles se conjuguent pour **remettre en question le modèle traditionnel de la PCS**, tandis que la technologie et les activités récréatives tout au long de l'année offrent des possibilités concrètes d'adaptation.

🌩️ Climat et environnement

Une diminution du nombre de journées de ski, une recrudescence des phénomènes météorologiques extrêmes et une transition vers des activités récréatives tout au long de l'année.

💰 Économique et social

Les pressions liées au coût de la vie sur les membres, une baisse de 40 % du nombre d'heures de bénévolat et l'évolution de la motivation d'une génération à l'autre.

⚖️ Droit et politique

Conformité des organismes de bienfaisance, variations provinciales en matière de santé et de sécurité au travail, et exigences d'harmonisation avec la norme CSA Z1210-17.

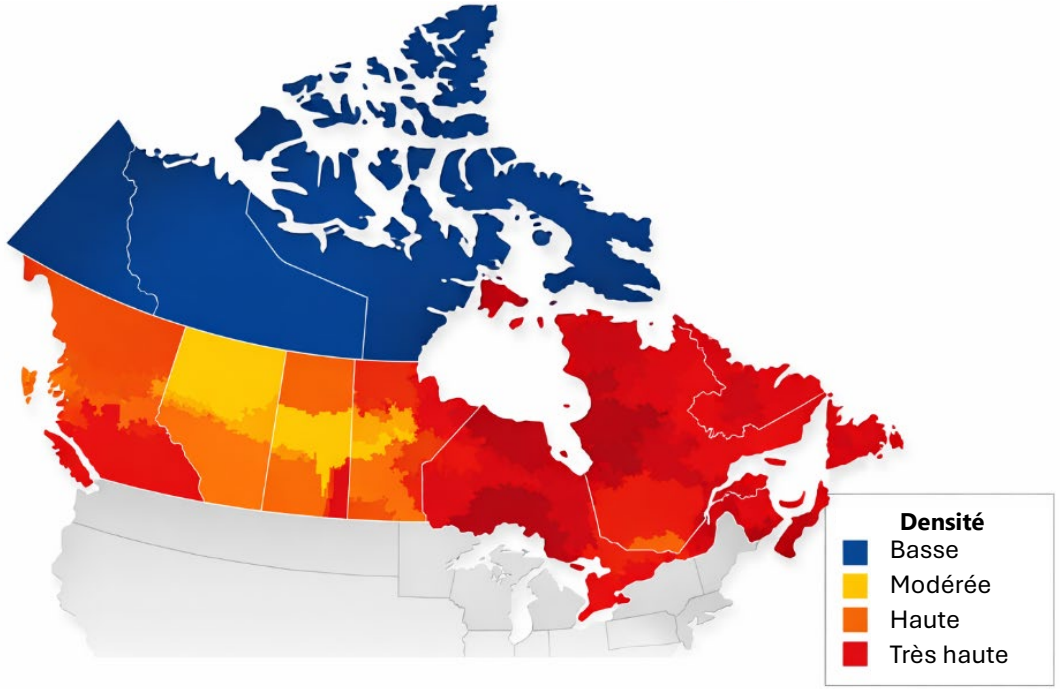
💻 Technologie

Des attentes croissantes en matière d'intégration numérique, de plateformes de gestion de la formation (PGF) modulaires et de technologies de sauvetage modernes.

ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES ET PRIORITÉS

42 membres uniques : membres à vie, présidents de division, membres du comité national de gestion, responsables de la formation, patrouilleurs chevronnés et recrues

Densité de consultation des participants de la PCS



« La fidélisation, c'est la priorité n° 1 », c'est ce qu'on nous a dit (mais le recrutement c'est aussi important)

La formation doit évoluer

La culture favorise le sentiment d'appartenance

La qualité des dirigeants, ça compte

Une identité qui perdure toute l'année

Harmonisation entre les niveaux national et local

NOTRE POSITION STRATÉGIQUE : ANALYSE FFOM

Forces

- Une marque de confiance
- Bénévoles dévoués
- Normes de formation bien établies
- Réseau national
- Solide réputation en matière de sécurité

Faiblesses

- Vieillissement de l'effectif
- Baisse du nombre d'heures de bénévolat
- Source de revenus unique
- Processus rigides
- Expérience des membres inégale

Opportunités

- Croissance des activités récréatives à longueur d'année
- Formation numérique modulaire
- Renforcement de l'identité à longueur d'année
- Adoption des technologies
- Partenariats

Menaces

- Les changements climatiques réduisent le nombre de journées de ski
- Hausse du coût de la vie
- Déclin du bénévolat
- Consolidation des stations de ski
- Complexité réglementaire

NOTES SUR LES RISQUES

- La réussite de la mise en œuvre de cette orientation stratégique dépendra de la capacité de l'exécutif national à traduire le plan en mesures concrètes, à assurer la cohérence entre les programmes, à réagir de manière stratégique aux occasions ou aux risques imprévus, et à maintenir une vigie rigoureuse tout au long de la feuille de route quinquennale. Parmi les principaux risques, mentionnons une capacité de mise en œuvre limitée, une adoption inégale selon les régions ou les programmes, des ressources insuffisantes et des retards dans l'atteinte des jalons convenus.
- Afin d'atténuer ces risques, le plan de mise en œuvre devrait prévoir des responsabilités clairement définies, des échéanciers réalistes, des objectifs mesurables et des bilans réguliers des progrès réalisés. L'identification précoce des obstacles, la remontée rapide des problèmes et une communication continue avec les parties prenantes seront essentielles pour garantir que la feuille de route reste réalisable, viable et alignée sur l'orientation stratégique globale.
- Le conseil d'administration et l'exécutif national utiliseront les questions clés issues du processus de prise de décision fondée sur une analyse stratégique pour évaluer les initiatives.