



**SOCCER  
QUÉBEC**



# ÉTUDE SUR LA PLSQ ET LE SOCCER PROFESSIONNEL AU QUÉBEC

*Préparée par :*

**Philippe Ciarlo**

**Jean C. Gandubert**

**Richard Legendre**

**Frank Pons**

**FÉDÉRATION DE SOCCER DU QUÉBEC**

955, avenue Bois-de-Boulogne, bureau 210 | Laval (Québec) H7N 4G1

T. (450) 975.3355 | F. (450) 975.1001 | [courriel@soccerquebec.org](mailto:courriel@soccerquebec.org)

1 [www.soccerquebec.org](http://www.soccerquebec.org)



## TABLE DES MATIÈRES

<b>Mandat</b> .....	3
<b>Objectifs de la PLSQ</b> .....	4
<b>État de la situation et constats</b> .....	5
Mission et objectifs de la PLSQ.....	5
Développement des joueurs / Niveau de jeu.....	6
Développement des entraîneurs.....	8
Développement des officiels.....	9
Opérations et encadrement.....	10
Marketing et communications.....	14
Avancement du soccer / Contribution à l'image de marque.....	16
Modèle d'affaires et viabilité financière à long terme.....	16
<b>Impact de Montréal</b> .....	17
Marketing intégré.....	18
<b>Enjeux stratégiques</b> .....	19
Canadian Premier League (CPL).....	19
USL Division 2 et division 3 (Ottawa Fury et équipes réserves MLS).....	21
CNHP et programmes Sport-Études.....	22
Championnat canadien.....	23
Certification des clubs (Soccer Canada et Soccer Québec).....	23
Liens avec le réseau scolaire et universitaire.....	23
Soccer féminin.....	24
<b>Recommandations</b> .....	24
<b>Conclusion</b> .....	29
<b>Annexes</b> .....	30
<b>Les membres du comité</b> .....	36

## **Mandat**

Le mandat du comité, tel qu'officialisé par le comité exécutif de Soccer Québec, était de :

- Consulter le milieu pour mieux comprendre et évaluer leurs attentes et perceptions de la PLSQ et du soccer professionnel;
- Effectuer un bilan de la situation en consultant les parties prenantes internes et externes;
- Identifier les indicateurs de performance les plus utiles à l'analyse de la situation et qui permettraient également des comparatifs avec d'autres ligues ainsi qu'à mesurer l'atteinte d'objectifs stratégiques;
- Proposer des options pour une meilleure planification stratégique du développement du soccer professionnel au Québec.

## **Mise en contexte**

La PLSQ est en opération depuis 2012 et a débuté sa 8<sup>ième</sup> saison en 2019 :

- Un bilan et une analyse de situation s'avéraient nécessaires;
- L'identification d'indicateurs stratégiques et comparatifs avec d'autres ligues est requise;
- Une stratégie de développement du soccer professionnel est souhaitable.

## **Éléments à considérer :**

- Impact sur le développement des joueurs (provenance, progression vers les équipes nationales et les clubs professionnels);
- Capacité et expertise en gestion d'événement (spectateurs, fidélisation, image de marque, animation des sites, l'expérience client);
- Opportunités pour les entraîneurs, les gestionnaires et les officiels;
- Visibilité médiatique et apport marketing;
- Retombées économiques et modèle financier.

## **Nouveaux éléments à inclure:**

- Championnat canadien ouvert aux équipes de la PLSQ et de la League 1 Ontario en 2018;
- Arrivée d'une nouvelle ligue canadienne de soccer professionnel, la CPL, en 2019;
- Achat de la League 1 Ontario par la CPL (CSB);
- Modèle de gouvernance de la PLSQ en fonction des objectifs et des tendances actuelles dans le sport.

## **Éléments qui sont exclus de l'analyse :**

- Évaluation financière de la PLSQ puisque les budgets sont intégrés à ceux de Soccer Québec;
- Évaluation du commissaire puisque celui-ci est un employé de Soccer Québec qui relève du directeur général.

## Objectifs de la PLSQ

Les objectifs de la PLSQ sont articulés autour de trois axes identifiés dans le cahier de charge :

- Des avantages majeurs pour les clubs;
- Une réponse aux besoins des joueurs;
- Un positionnement de choix dans le soccer canadien.

Dans les **avantages pour les clubs**, il est précisé :

- Un calibre de jeu supérieur attrayant pour les joueurs, le public et les médias;
- Une visibilité accrue;
- Des commanditaires qui permettront aux clubs d'offrir plus de services et une réduction des frais d'opération à long terme;
- Les retombées positives des plans de communication et de marketing mis en place par la PLSQ;
- Des partenariats avec des télédiffuseurs et/ou webdiffuseurs qui retransmettront matchs, résumés ou reportages sur la ligue et ses clubs;
- L'association à un porte-parole renommé, athlète québécois professionnel reconnu dans le milieu du soccer;
- La possibilité de rencontres de prestige face à des équipes d'autres ligues professionnelles du Canada et de l'étranger;
- Un pouvoir d'attraction sur les joueurs qui auront des débouchés de qualité grâce à la ligue;
- La possibilité d'affronter les équipes des autres provinces dans un championnat canadien.

Une **réponse aux besoins des joueurs**

- Une compétition d'un excellent niveau, inexistant au Québec aujourd'hui;
- De nouveaux débouchés;
- Un terrain d'expression idéal et nécessaire pour tous les joueurs québécois talentueux qui peuvent faire carrière dans le soccer, mais pas en MLS;
- Un pas en avant qui facilitera l'accès à un club professionnel;
- Une vitrine pour attirer les dépisteurs;
- La possibilité de combiner le soccer de haut calibre avec ses études ou ses activités professionnelles;
- Une aspiration pour les nombreux jeunes joueurs des clubs;
- La possibilité de devenir champions québécois et canadiens.

Un **positionnement de choix** dans le soccer canadien

- La PLSQ est reconnue par l'Association canadienne de soccer;
- La PLSQ et L1 de l'Ontario sont les seules ligues de division 3 professionnelle au Canada;



Dans son cahier de charge 2018, la PLSQ se positionne comme étant :

- Une ligue comptant de 6 à 12 équipes;
- Une compétition de haut calibre reconnue au niveau national;
- Un débouché attrayant pour tous les jeunes joueurs de qualité formés au Québec;
- Un calendrier qui s'étend d'avril à octobre;
- 18 à 22 rencontres de championnat par saison;
- Des duels amicaux possiblement contre d'autres clubs professionnels invités;
- Les meilleurs arbitres disponibles;
- Une stratégie complète de marketing et de communication;
- Un contexte actuel favorable;
- Des avantages majeurs pour les clubs, une nécessité pour les joueurs;
- La possibilité de la tenue d'un championnat canadien.

## État de la situation et constats

### Mission et objectifs de la PLSQ

La mission de la PLSQ n'est pas réellement définie alors que ses objectifs, autour de trois axes, sont à la fois très larges et difficilement mesurables. Autre que l'objectif initial de compter entre 10 à 12 équipes dans ses rangs une fois qu'elle aura établi sa stabilité et son rythme de croisière, il n'y a pas de cibles tangibles ni de délais spécifiques qui sont mentionnés dans les documents.

Même l'objectif de la PLSQ d'avoir 10 à 12 équipes n'est pas assez précis. La CPL, par exemple, vise une expansion de sept équipes actuellement jusqu'à 28 – 30 équipes dans des marchés spécifiques, incluant Sherbrooke, qui ne fait pourtant pas partie de la PLSQ! À l'inverse, la PLSQ a accepté dans ses rangs des équipes provenant d'une même région (marché) qui se cannibalisent tant pour le recrutement de joueurs et de commanditaires que pour l'attention des médias locaux et l'appui des spectateurs. C'est une situation qui serait impossible en CPL, en L10, dans la USL ou même dans la MLS.

Ce manque d'orientations claires est surprenant et ne se limite pas aux documents de la PLSQ mais aussi à ceux de Soccer Québec sur le développement du joueur. En effet, la PLSQ n'est pas mentionnée dans le « Modèle de développement des joueurs d'excellence » qui a été publié par le département technique de la Fédération ni dans le « Modèle de développement de la pratique sportive » où il est question des ligues AA et AAA, de la structure de club, des sport-études et du CNHP, de l'Académie de l'Impact de Montréal, mais pas un mot sur la PLSQ.

En Ontario, les documents mentionnent la Ligue 1 de l'Ontario (L10) à chaque fois qu'il est question de leur « pyramide de jeu » et, contrairement à la PLSQ, la L10, et même la nouvelle venue, la Canadian Premier League (CPL), se sont clairement positionnées comme étant des ligues de développement. La CPL compte d'ailleurs des objectifs de



développement de joueurs notamment par l'obligation d'avoir une majorité de joueurs canadiens sur le terrain en tout temps, une limite de sept joueurs étrangers sous contrat, ainsi qu'un minimum de 1000 minutes de jeu par équipe durant leur saison régulière pour leurs joueurs canadiens de 21 ans et moins (minimum de 3 joueurs U-21 pour chaque équipe de la CPL).

Ironiquement, la PLSQ a jugé bon d'instaurer des équipes réserves alors que ce n'est pas un objectif identifié dans les documents auxquels nous avons eu accès et que cette décision n'encourage pas, à notre avis, une plus grande présence de joueurs U-21 dans l'alignement partant des équipes premières (pro). Il est d'ailleurs surprenant de constater que la moyenne d'âge des équipes réserves se situait à près de 22 ans (21,9) en 2018 avec des équipes affichant des moyennes à 26,4 (CS Fabrose) et 24,7 (CS Blainville) et seulement trois équipes (CS Longueuil, Dynamo de Québec et FC Lanaudière), avec des moyennes d'âge de moins de 21 ans. C'est une situation difficile à justifier pour des équipes réserves!

### **Recommandations**

1. La PLSQ doit se doter d'une vision et d'une mission claire en plus d'un plan d'action avec des objectifs SMART : Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalisables et Temporellement définis (échéances), tant quantitatifs que qualitatifs.
2. La mission de la PLSQ doit tenir compte du contexte changeant au niveau québécois et canadien, notamment la venue de la CPL dans l'échiquier et le fait que le bras marketing de la CPL, la Canadian Soccer Business (CSB), a acquis la L1O et se prépare au lancement d'une ligue de Division 3 dans l'ouest canadien.
3. Dans ce contexte, la PLSQ doit se repositionner comme une ligue de développement des joueurs tout en offrant un encadrement professionnel. Le but n'est pas d'avoir des joueurs professionnels avec des contrats (la L1O n'en a aucun!), mais d'offrir un encadrement professionnel et de développer des joueurs professionnels.
4. Une organisation qui souhaite évoluer, avoir du succès et jouer un rôle de leadership se doit d'avoir un Plan stratégique soutenu par un plan d'action identifiant ses objectifs SMART, lesquels lui permettront d'évaluer ses réalisations. Il est donc impératif pour la PLSQ de se doter d'un Plan stratégique qui lui est propre.

### **Développement des joueurs / Niveau de jeu**

Il est difficile de mesurer de façon précise le nombre de joueurs qui ont été développés par les clubs de la PLSQ. Deux aspects nous semblent importants à considérer. Soit le nombre de joueurs qui ont émergé des programmes juvéniles des clubs et les joueurs qui ont gradué dans des clubs professionnels après avoir joué en PLSQ.



2018 (*2019)	ASB	CSF	CSL	CSM	CSMR-O	CSSH	DQ	FCG	FCL
Âge moyen des joueurs	26,7	21,7	25,4	24,9*	27,2	23,1	24,3	22,8	24,8

### Niveau de jeu

Évaluer le niveau de jeu sera toujours quelque peu risqué et grandement subjectif. Ni le nombre de buts ou le nombre de passes consécutives, et encore moins le nombre de spectateurs, ne sont un indicateur fiable ou utile pour évaluer la qualité du jeu. Par contre, l'ensemble des intervenants, incluant de nombreux entraîneurs, s'accordent pour dire que le niveau de jeu de la PLSQ est bon et qu'il s'est nettement amélioré au fil des ans.

Le seul comparatif direct serait lors des matchs entre la L10 et la PLSQ, que ce soit les matchs entre les champions respectifs ou les matchs d'étoiles et plus récemment les résultats des matchs du championnat canadien. Dans tous ces cas, le niveau de jeu de la PLSQ était égal ou supérieur à celui de leurs adversaires de la L10.

En 2018 les champions du Québec (AS Blainville) ont démontré qu'ils pouvaient faire jeu égal avec le Fury d'Ottawa (USL Division 2) malgré deux défaites de 0-1 dans chacun des matchs de leur duel aller-retour. En 2019, l'AS Blainville a de nouveau montré un excellent niveau de jeu face au York9 FC, la formation de la CPL à laquelle elle s'est mesurée en Championnat canadien.

Si le niveau de jeu offert par la PLSQ est un élément positif généré par la ligue, il est malgré tout nécessaire de se demander comment la ligue pourrait mieux contribuer au développement des joueurs et devenir un passage nécessaire pour atteindre le niveau professionnel. Actuellement, la PLSQ ne semble pas être une avenue intéressante pour les jeunes joueurs de l'Académie de l'Impact.

La présence de joueurs ayant une grande expérience professionnelle, bien qu'en fin de carrière, contribue de façon significative aux résultats de leurs équipes respectives. Il serait par contre nécessaire de répartir ces joueurs dans les différentes équipes pour équilibrer le niveau de jeu et rendre chaque match le plus compétitif possible. La suggestion d'un ancien joueur professionnel, devenu entraîneur, de créer un «pool» de joueurs, possiblement sous contrat avec la Ligue ou Soccer Québec, est une idée intéressante qui serait à explorer davantage.

Finalement, le dernier indicateur sur le niveau de jeu, et non le moindre, provient de l'évaluation des officiels. En effet, les responsables du développement des arbitres à Soccer Québec estiment que le calibre de jeu en féminin universitaire est actuellement supérieur à celui de la PLSQ féminine alors qu'au niveau masculin, la PLSQ offre un niveau de jeu plus relevé que celui du circuit universitaire masculin.

### **Recommandations**

5. La PLSQ devrait instaurer une limite d'âge entre U-21 et U-23 tout en permettant la présence de 4 à 5 joueurs plus âgés, comme c'est le cas pour le soccer masculin aux Jeux Olympiques (U-23 + 4 joueurs / vedettes établies).
6. Les joueurs plus âgés pourraient jouer un rôle important dans le développement des plus jeunes de par leur expérience et leur notoriété à titre d'anciens joueurs professionnels. Des contrats de mentorat pourraient être offerts à de tels joueurs.
7. L'organisation d'une compétition pour des équipes réserves doit être remise en question en privilégiant des ententes avec les clubs locaux et un ajustement de la réglementation sur le mouvement des joueurs.
8. Le développement des joueurs devrait être au centre des décisions et des actions de la Ligue. La réglementation actuelle est trop lourde et peu adaptée au mouvement des joueurs.

### **Développement des entraîneurs**

Il s'agit ici d'évaluer l'impact de la PLSQ sur le développement des entraîneurs plutôt que d'évaluer la qualité des entraîneurs comme tel. Dès sa mise sur pied, la PLSQ s'était donné des standards de qualification basés sur les normes de Soccer Canada pour les ligues professionnelles (non amateur). Bien entendu, la certification des entraîneurs n'est pas nécessairement une garantie de leur qualité, mais des entraîneurs de qualité ne devraient pas avoir de difficulté à obtenir leur certification de niveau national.

Force est de constater qu'en dépit de ces exigences, il est encore nécessaire, chaque année, d'octroyer un bon nombre d'exemptions aux qualifications exigées, incluant à des entraîneurs qui n'en sont pourtant pas à leurs débuts en coaching dans la ligue.

Sur les neuf entraîneurs chef des équipes masculines de la PLSQ, la majorité (5) n'ont pas de licence A ou B nationale et deux n'ont qu'un DEP. Ce n'est certainement pas acceptable pour une ligue qui se veut professionnelle et une référence pour le niveau de jeu. En Ontario, la L10 a des exigences similaires et tous leurs entraîneurs ont au moins un Licence A ou B nationale. Fait surprenant, toutes les équipes féminines de la PLSQ sont dirigées par des entraîneurs qui possèdent une licence A ou B nationale.

Aucune donnée sur les salaires des entraîneurs n'a pu être compilé pour la PLSQ alors que la L10 était en mesure de confirmer que leurs entraîneurs sont payés entre 1500\$ et 2000\$ par mois et qu'aucun d'eux n'étaient payés à temps plein pour entraîner en L10, mais que la grande majorité d'entre eux sont à temps plein dans le soccer, ayant d'autres fonctions au sein de leur club ou de leur académie privée. Les informations obtenues du soccer universitaire semblent laisser croire que les salaires des entraîneurs sont aussi élevés, sinon plus élevés, que ceux de la PLSQ.

### **Recommandations**

9. La présence d'entraîneurs compétents et qualifiés doit être une priorité pour une ligue qui cherche à développer des joueurs professionnels. Dans ce contexte, la certification (licence de niveau nationale) doit être obligatoire.
10. Le département technique de Soccer Québec doit se préoccuper du développement des entraîneurs impliqués dans la PLSQ. Des cliniques spécialisées, des programmes de formation continue, des stages de perfectionnement (avec l'Impact de Montréal?) et même des échanges avec des clubs professionnels devraient être facilités, voire planifiés par les clubs avec l'appui de Soccer Québec.
11. Un objectif à moyen terme serait pour les clubs en PLSQ d'avoir des entraîneurs à temps plein qui assureraient également un rôle dans l'identification du talent (dépistage, camps de développement, formations d'entraîneurs, sport-études, etc.). Ces entraîneurs doivent devenir des leaders dans le développement des joueurs au Québec.

### **Développement des officiels**

Les responsables du développement des officiels estiment que la présence de la PLSQ constitue un atout important pour le développement des officiels au Québec. Les arbitres québécois ont très bonne réputation au Canada et représentent 36% des 50 officiels sur la liste nationale en plus de trois jeunes arbitres prometteurs qui sont membres du programme de développement «NextGen» de Soccer Canada.

En 2019, la disponibilité des arbitres de haut niveau du Québec a été affectée par le lancement de la CPL ce qui a donné plus d'occasions de matchs aux plus jeunes arbitres pour prendre de l'expérience en PLSQ. Ce sont 100 officiels qui sont impliqués dans les matchs de la PLSQ en 2019 (33 femmes et 77 hommes). Le nombre et la disponibilité d'évaluateurs d'arbitres de haut niveau suffisent tout juste à la demande actuellement, permettant d'évaluer 2 matchs sur 5 en masculin et 1 sur 4 en féminin puisque le niveau de difficulté y est moindre pour l'évaluation des officiels.

Dans ce contexte, la perte de l'enregistrement vidéo des matchs est regrettable puisqu'il s'agissait d'un outil fort important pour analyser la performance des officiels ainsi que de formation et de rétroaction auprès des arbitres, particulièrement les plus jeunes d'entre eux. Il est intéressant de constater que la L10 a retenu les services de l'entreprise qui assurait l'enregistrement vidéo des matchs pour la PLSQ en 2018. Noter aussi que les équipes universitaires ont l'obligation d'enregistrer chacun de leur match sur vidéo.

Pour les arbitres, les irritants avec la PLSQ sont également nombreux, particulièrement des standards beaucoup trop bas, au point où le terme «semi» pro, sous-entend en fait que ce n'est «pas très» professionnel. Questionnés à ce sujet, de nombreux exemples nous ont été donnés, notamment l'acceptation par la PLSQ d'installations totalement

inadéquates pour les vestiaires, mais aussi un manquement général de respect et de traitement des officiels par les clubs sans que la PLSQ n'intervienne.

Le manque de standards va aussi loin que l'oubli des maillots de match par l'équipe visiteuse qui se retrouve à jouer avec le deuxième ensemble de maillots de l'équipe receveuse, au grand dam, on le comprendra, des joueurs de la formation hôte. Ce serait presque risible si une telle situation s'était produit qu'une seule fois, mais ce n'est pas le cas. Pour le sérieux et l'image de marque de la PLSQ ce n'est tout simplement pas acceptable.

### **Recommandations**

12. Le directeur à l'arbitrage de Soccer Québec devrait être davantage impliqué dans l'établissement des standards, l'évaluation des opérations.
13. L'enregistrement vidéo des matchs contribue grandement au développement et à l'évaluation des arbitres, tout comme la révision du respect de standards pour la tenue des matchs. Tous les matchs de la PLSQ devraient être enregistrés sur vidéo.

### **Opérations et encadrement**

La gestion des opérations de la PLSQ est assurée par Soccer Québec. Le commissaire de la PLSQ, M. Kambiz Ebadi, est un employé de la Fédération qui est aussi le directeur du département des compétitions. Celui-ci compte sur quatre coordonnateurs dont un dédié officiellement à la PLSQ pour mener à bien ses mandats, dont la PLSQ. Soccer Québec devra évaluer le coût réel de la PLSQ puisque les budgets du département des compétitions ne permettent pas d'en faire une analyse dans leur format actuel.

À titre comparatif, la League 1 Ontario (L1O) compte une seule employée directement à la ligue (travaillant maintenant à partir du bureau de la CPL) qui s'occupe des communications. La gestion des opérations de la L1O est sous-contractée à une firme externe qui dédie l'équivalent d'un poste temps plein dont les tâches sont partagées entre deux employées. Le Commissaire de la L1O, M. Dino Rossi, agit à titre bénévole.

### **Frais de ligue**

Les frais de ligue de la PLSQ sont de 10 000\$ en masculin (+ 3 000\$ depuis l'ajout des équipes réserves) et de 7 500\$ pour le féminin. Les frais de ligue de la PLSQ masculine n'ont pas augmenté depuis son lancement en 2012. À titre comparatif, les frais de ligue sont d'un peu moins de 14 000\$ pour les équipes de la L1O, quelles soient masculines ou féminines. L'ajustement des frais de ligue se fait selon la projection des dépenses annuelles de la L1O. Si la PLSQ avait indexé ses frais de ligue annuellement, ceux-ci seraient au même niveau, voire un peu plus élevés que ceux de la L1O.

Un montant de 10 000\$ est demandé aux nouvelles équipes qui souhaitent se joindre à la PLSQ, tant au niveau masculin qu'au niveau féminin. Ces montants sont versés dans le budget consolidé du département des compétitions. La L1O, pour sa part, n'exige aucun

frais pour les équipes souhaitant se joindre à leur ligue. Dans l'avenir, des frais entre 3000 \$ et 5000\$ sont envisagés pour couvrir les frais de validation des informations fournies par les clubs candidats à la L10 et du processus d'acceptation.

Les équipes de la PLSQ ne sont pas des franchisées de la ligue et ne détiennent aucun capital dans la PLSQ qui appartient à 100% à Soccer Québec. Un contrat d'une durée de trois ans lie les clubs participant à Soccer Québec et un retrait avant l'expiration de l'entente comporte des frais (amende) de 40 0000\$. La L10 était la propriété de Soccer Ontario jusqu'au début 2019 alors que la Canada Soccer Business (CPL) en a fait l'acquisition et l'a incorporée en société à but lucratif avant le début de la saison 2019. Les équipes ne détiennent pas de capital dans la L10, mais doivent signer une licence (protocole d'entente) valide pour deux ans, assortie d'un bon de garantie de 5000\$.

L'assignation des arbitres aux matchs de la PLSQ est effectuée par le département de l'arbitrage de Soccer Québec. Dans la L10, c'est la ligue qui assigne les officiels en collaboration avec Soccer Ontario. Le coût de l'arbitrage représente environ la moitié du total des frais de ligue, tant dans la PLSQ que dans la L10. Chaque ligue assigne un délégué de match (*Match Day Operations Coordinator*) pour chaque rencontre, tel que requis dans les exigences opérationnelles d'une ligue de Division 3 par Soccer Canada.

#### *Discipline*

L'évaluation des cas de discipline et l'imposition de sanctions incluant des amendes relève uniquement du commissaire de la PLSQ qui a toute la latitude d'interpréter et appliquer les conséquences aux manquements des clubs. Cette situation n'est pas sans occasionner des insatisfactions de la part des clubs et des autres parties prenantes internes et externes.

Les reproches vont du manque de consistance et de rigueur à la disparité des sanctions imposées. Les amendes pour le retard du coup d'envoi des matchs ne sont pas souvent appliquées bien que ce soit souvent le même club qui est un récidiviste notoire à cet égard. Ce laxisme n'encourage pas les arbitres et les délégués de matchs à être plus proactifs puisqu'ils ont l'impression que rien ne changera de toute façon.

La PLSQ a imposé 15 000 \$ en amendes pour la saison 2018. En comparaison, les sanctions et amendes en L10 sont gérées par le sous-contractant qui prépare les calendriers et compile toutes les statistiques des matchs. En 2018, la L10 a imposé pour 50 000\$ en amendes, mais souhaite réduire celles-ci à 20 000\$ par un plus grand respect des règles et avec l'expérience acquise par les clubs, mais sans pour autant diminuer ses standards.

#### *Les clubs*

Les opérations des clubs de la PLSQ et l'encadrement des joueurs sont très variables d'un club à l'autre. Quelques clubs payent leurs joueurs, la majorité n'en sont tout simplement pas capables et au moins un club admet faire contribuer financièrement leurs joueurs au budget d'opération de leur équipe en PLSQ.

Aucun joueur de la L10 n'est payé, mais l'emphase est mise sur la qualité et le professionnalisme de l'encadrement offert. La ligue compte d'ailleurs instituer des formations pour les clubs afin d'améliorer leurs opérations et processus d'affaires. Dans le but d'améliorer leur produit, les dirigeants de la L10 rencontrent les clubs individuellement à la fin de chaque saison pour obtenir un meilleur feedback qu'en réunion de groupe. Selon le commissaire Rossi, cette approche permet un échange plus honnête et permet d'aborder les enjeux plus litigieux qui feront évoluer autant la L10 que ses clubs.

Il est inquiétant de constater que les clubs impliqués dans la PLSQ imposent des frais supplémentaires à leurs membres (particulièrement les plus jeunes qui sont aussi les plus nombreux) pour financer les activités de leurs équipes en PLSQ. Cette situation est la même en Ontario. Cette solution facile, une forme de taxation, sans retour concret et tangible sur cette contribution, est difficile à défendre ou justifier et pourrait facilement mener à des abus et ultimement à une désaffection des jeunes pour le soccer à mesure que les coûts de participation ne cessent de grimper.

Cette approche est dommageable à plusieurs niveaux, en plus de ne pas générer une valeur ajoutée pour les membres du club, elle ne favorise pas le rapprochement entre les joueurs de la PLSQ et les jeunes (camps, cliniques, démonstrations, concours d'habileté, etc.) qui ferait en sorte que les jeunes soient intéressés à assister aux matchs (avec leurs parents / famille). D'autre part, les bénévoles vont rapidement se demander la nécessité de mettre tant d'efforts alors qu'ils ne voient pas de bénéfices concrets à un tel financement par le club.

À ce niveau, le réseau universitaire offre un encadrement des athlètes qui nous semble plus professionnel que celui de la PLSQ. Les déplacements se font majoritairement en autobus nolisés alors que la plupart des équipes en PLSQ se déplacent avec les voitures des membres de l'équipe, parfois en autobus scolaire et très peu de façon digne d'un circuit professionnel. Les matchs universitaires sont disputés dans des stades mieux adaptés que ceux de la PLSQ.

Certaines équipes ont fait leurs déplacements les plus longs, particulièrement à Québec et à Gatineau, avec un minimum de joueurs et parfois sans physio. De telles conditions ne peuvent pas créer un environnement professionnel propre au développement des joueurs. À ces situations s'ajoute la très faible présence de spectateurs.

Force est de constater que la PLSQ n'est pas une ligue de sport professionnelle dans sa gestion: aucun modèle d'affaires clair pour la ligue et les clubs qui la composent. À toute fin pratique, aucune source de revenu commercial tangible (billetterie, commandite, médias) n'est générée, tant au niveau des équipes que de la ligue. En grande majorité, les joueurs demeurent non rémunérés dans les faits, sauf pour deux clubs : le CS Mont-Royal Outremont et l'AS Blainville.

Les infrastructures utilisées sont souvent inadéquates et le support organisationnel de la PLSQ et des clubs sont inadaptés pour mettre en marché un produit sportif. Si l'encadrement technique semble être acceptable, la gestion des jours de matchs, des communications et du marketing, est grandement déficiente, voire inexistante.

### *Gouvernance*

Le rôle de la ligue et son indépendance ou pas vis-à-vis de la Fédération sont pour le moins ambiguës tel que l'ont mentionné de nombreux acteurs, notamment la grande majorité des clubs. La gouvernance de la ligue est par conséquent questionnée et ses décisions peu respectées (statut professionnel des joueurs, nombre de contrats, décisions, certification des entraîneurs, attente de support continu de la fédération).

Le fait qu'aucun rapport annuel n'a été produit par la PLSQ depuis sa mise sur pied en 2012 en dit long aussi sur le manque d'imputabilité d'une telle ligue.

Le rôle de Soccer Québec est d'assurer le développement de TOUS les acteurs du soccer et pas de gérer une ligue professionnelle ou d'assurer sa survie si elle n'offre pas un réel impact ni une valeur ajoutée pour les membres de la Fédération. Le leadership exercé par la Fédération pour créer une telle ligue est fort louable, mais la gestion de la ligue par la Fédération aurait dû être une mesure transitoire vers un modèle d'affaires viable à plus long terme et en vue de donner à la PLSQ l'autonomie nécessaire à son développement, comme le fait la L10 actuellement.

Inversement, de confier la gestion de la ligue aux équipes qui la composent n'est pas une solution à envisager puisque les normes et standards se retrouveront graduellement réduits vers le bas, comme cela a été le cas avec la défunte Canadian Soccer League (CSL) dans laquelle évoluait le Supra de Montréal ainsi qu'avec la Ligne nationale de soccer du Québec (LNSQ) lorsqu'un des présidents de club est devenu de facto le président / commissaire de cette ligue qui avait pourtant montré des signes très encourageants à ses premières années d'opération.

### **Recommandations**

14. La gouvernance de la ligue doit changer vers un modèle d'affaires viable à relativement court terme. À cette fin, une gestion indépendante de Soccer Québec est nécessaire. Par contre, Soccer Québec devrait en garder la propriété (nomination des administrateurs) et exercer une voix forte au sein de l'entité.
15. Le recrutement d'un(e) commissaire indépendant(e) pour diriger la ligue est requis. Celui-ci (ou celle-ci) serait chargé de développer un véritable plan d'affaires et assurer la viabilité à court, moyen et long terme de la ligue.
16. Soccer Québec doit s'investir dans un rôle de formation et de pérennité par un apport financier modulé dans le temps en vue d'un retrait progressif des montants investis



au cours des années subséquentes tout en s'assurant que la ligue contribue à la mission de la Fédération pour le développement des joueurs.

17. La Fédération doit saisir cette occasion pour prendre une approche globale et réviser ses façons de faire, incluant l'allocation de ses ressources humaines et financières pour la réalisation de toutes ses interventions en matière de développement de la haute performance: CNHP, sport-études, Programme canadien de certification des clubs ainsi que sa stratégie vis-à-vis la CPL.
18. Cette approche globale de Soccer Québec implique une démarche auprès du milieu universitaire pour développer de nouvelles pistes de complémentarité dans le développement des joueurs, comme l'a fait la CPL avec le protocole signé avec U-Sports et l'ajustement du calendrier de la L10.

### **Marketing et communications**

Le marketing est sans contredit l'élément le plus faible de la PLSQ et c'est unanimement que les clubs se disent déçus du rôle de la Ligue et de Soccer Québec. Dans les faits, la PLSQ n'a aucun commanditaire qui lui est propre autre que Westmont Hospitality Group et utilise en partie un support en produits et services de partenaires de Soccer Québec : des équipements de SAVI et des bouteilles d'eau de Couche-Tard. La contribution de TSI Sports est au niveau du traitement des données.

Si plusieurs s'interrogent sur l'absence de commanditaires propres à la Ligue et l'incapacité de la PLSQ, au cours des huit dernières années, à livrer quelque chose de tangible dans ce domaine, il faut dire que Soccer Québec et la L10 (moins de 20 000\$) sont dans des situations relativement similaires.

Cependant, la nature même d'une ligue se positionnant comme étant professionnelle et les attentes créées par la PLSQ et Soccer Québec dans ses propres documents, notamment le cahier de charge, étaient, disons-le poliment, en décalage avec la réalité, certains diraient même trompeuses. Sur les 9 points identifiés « avantages pour les clubs » les 6 ci-dessous touchent directement le marketing et les communications. Ce sont, à titre de rappel :

- Une visibilité accrue;
- Des commanditaires qui permettront aux clubs d'offrir plus de services et une réduction des frais d'opération à long terme;
- Les retombées positives des plans de communication et de marketing mis en place par la PLSQ;
- Des partenariats avec des télédiffuseurs et/ou web-diffuseurs qui retransmettront matchs, résumés ou reportages sur la ligue et ses clubs;
- L'association à un porte-parole renommé, athlète québécois professionnel reconnu dans le milieu du soccer;



- La possibilité de rencontres de prestige face à des équipes d'autres ligues professionnelles du Canada et de l'étranger.

Force est de constater que ces intentions ne se sont jamais réalisées. Il est également surprenant de constater que personne à la PLSQ ou à Soccer Québec n'ait pris le temps de faire enlever certains points qui pourraient être considérés comme trompeurs, comme, notamment le fait qu'aucun plan de marketing ni de communication n'aient été développés.

Ça ne veut pas dire qu'aucun effort n'a été fait, au contraire. L'entente que la PLSQ avait pour la webdiffusion et l'analyse des matchs avec MSA (jusqu'à la fin 2018) était intéressante et avant-gardiste, mais le coût était important malgré le partenariat avec cette entreprise. Ironiquement, c'est la L1O qui a retenu les services de MSA en 2019 et ce, uniquement parce que la CSB / CPL en a absorbé les coûts de 60 000\$.

Du côté des communications, un effort a été fait pour utiliser les médias sociaux, notamment pour rendre les résultats disponibles rapidement sur Twitter par l'intermédiaire des délégués de match qui transmettent l'information dès qu'un but est marqué ou un carton rouge donné. Des chroniqueurs alimentent aussi différents blogues (Viau Park notamment), podcasts et sites internet spécialisés en donnant leurs analyses, en préparant des profils sur des joueurs ou des entraîneurs, en partageant leurs opinions ou en dressant leur bilan des activités dans la PLSQ tant masculine que féminine.

Malgré ces efforts, l'information circule peu en dehors des cercles relativement limités du soccer québécois et les jeunes ne semblent pas s'intéresser outre mesure à la PLSQ. La ligue pourrait faire beaucoup mieux pour offrir des outils aux clubs. Son site internet est plutôt aride en informations, notamment avec le guide média 2018 alors que la saison 2019 tire déjà à sa fin. L'absence de plan de communications ne fait rien pour aider la situation.

Le constat est plus large que seulement la PLSQ et touche l'ensemble du soccer québécois qui est un sport avec beaucoup de participants (malgré une légère baisse au cours des dernières années), mais qui n'est pas encore devenu un sport spectacle, exception faite de l'Impact de Montréal qui a lui aussi cheminé énormément depuis 25 ans. Il faut se questionner sur la valeur et l'intérêt des propriétés marketing que détient Soccer Québec. Un audit et un plan marketing sont en préparation, mais poser la question, c'est un peu y répondre. Il serait bénéfique que les différentes parties prenantes travaillent ensemble, Soccer Québec et l'Impact de Montréal, notamment, mais aussi les complexes de soccer intérieur, le réseau universitaire et même les municipalités.

À un tel partenariat devrait s'ajouter la Fédération française de football (FFF) qui a signifié son intérêt et sa volonté d'investir en Amérique du Nord. La FFF a d'ailleurs signé un accord de développement technique avec la MLS, vient d'ouvrir une académie à New York et envisageait tout récemment d'investir dans la CPL. N'oublions pas que ce n'est qu'une



question de temps avant qu'une ou plusieurs franchises de la CPL s'implantent au Québec. Les dollars disponibles en commandites sont limités!

### **Recommandations**

19. Soccer Québec doit envisager de créer une agence de mise en marché du soccer québécois un peu sur le modèle de la Canadian Soccer Business qui est devenu le bras marketing de la CPL et de Soccer Canada (et possiblement de BC Soccer).
20. Une telle agence serait beaucoup mieux placée pour appuyer et outiller les ARS et les clubs dans leurs efforts de marketing et de communications. L'Impact de Montréal a besoin de se rapprocher de la communauté et s'est montré très ouvert à une telle approche, tout comme la FFF. Un tel partenariat faciliterait l'adhésion des complexes de soccer intérieur et, éventuellement, certaines municipalités pour des droits marketings digitaux (contenu spécifique, annonceurs, concours, événements, levées de fonds, etc.).

### **Avancement du soccer / Contribution à l'image de marque**

En l'absence de résultats tangibles pour le marketing et les communications, la PLSQ a tout de même contribué à l'avancement du soccer avec plusieurs joueurs qui ont été recrutés par des équipes de la CPL. Plus concrètement, les matchs de championnat canadien disputés en 2018 à Laval (AS Blainville contre Oakville Blue Devils de la L10 puis face au Ottawa Fury FC de la USL) ainsi qu'au printemps 2019 à Blainville face au York9 FC de la CPL ont apporté une bonne visibilité au soccer québécois.

Tout n'est pas négatif dans ce portrait, mais la PLSQ doit redéfinir son positionnement et jouer pleinement un rôle de ligue de développement. À défaut, les attentes ne sont pas réalistes et sa crédibilité en souffrira d'autant plus.

### **Modèle d'affaires et viabilité financière à long terme**

La fragilité de la ligue et de certaines de ses équipes ainsi que sa difficulté à offrir une claire valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes (joueurs-dirigeants-investisseurs potentiels-commanditaires) en font un acteur mal armé pour se positionner fortement par rapport aux nouveaux entrants (CPL) ou des parties prenantes existantes, tels que le réseau universitaire.

Si aucun positionnement clair n'est exprimé et démontré, la PLSQ et la ligue élite deviennent la même chose avec la différence que la PLSQ coûte plus cher, donne accès à un championnat canadien qu'aucun des clubs n'est en mesure d'assumer financièrement au-delà de la première ronde et encore, seuls 2 clubs pourraient se permettre d'absorber les coûts et déployer les ressources requises pour la ronde aller-retour initiale face à des équipes de la CPL.

Soccer Québec a sans doute investi plus d'un million \$ directement et/ou indirectement dans la PLSQ jusqu'à présent. Le modèle d'affaires actuel ne tient pas la route, mais il n'est pas trop tard pour un repositionnement.

### **Recommandations**

21. En lien avec les recommandations précédentes de doter la PLSQ d'une vision, d'une mission et d'objectifs clairs et d'implanter une gouvernance plus indépendante, il est nécessaire pour la PLSQ d'adopter un modèle d'affaires réaliste qui se tient à moyen et long terme. Des frais de ligue qui n'ont pas changé en neuf ans ne sont pas réalistes.
22. Le modèle d'affaires doit être basé sur des études de marché, des plans marketing et de communication qui soutiendront les clubs tout en facilitant des partenariats et synergies avec le milieu des affaires, les agences spécialisées, les universités et même les équipes professionnelles, l'Impact de Montréal notamment, mais aussi avec d'éventuels clubs de la USL ou de la CPL.

## **Impact de Montréal**

L'impact de Montréal célèbre ses 25 ans l'an dernier et il est intéressant de voir tout le chemin parcouru depuis ce temps. Bien que l'Impact évoluait dans la ligue de plus haut niveau nord-américain dès ses débuts (APSL), qui aurait pensé en 2000, alors que le club était en difficulté financière et sous menace de disparition, qu'il disposerait de son propre stade dédié au soccer (2008), qu'il ouvrirait une académie pour les jeunes (2010) et éventuellement son propre centre d'entraînement de classe internationale (2016). À eux seuls, le stade Saputo, l'entrée en MLS et la construction du centre Nutrilait représentent des investissements totalisant les 125 millions \$.

Bien du chemin a été fait, mais il reste encore des enjeux pour le club pour se rapprocher de la communauté, trouver des solutions pour éponger ses pertes opérationnelles et remplir son stade à capacité. D'autre part, la relation avec la Fédération n'a jamais été simple et dans les faits, chacun vaquait à ses affaires sans trop se préoccuper de l'autre. C'est d'ailleurs le cas pour l'académie de l'Impact qui attire les meilleurs jeunes joueurs du Québec au détriment du Centre national de haute performance (CNHP) dans lequel l'Impact a recruté cinq joueurs dans les trois dernières années.

Dans son contexte actuel, l'Impact ne voit aucun intérêt à la PLSQ et leurs commentaires au sujet de la ligue étaient sans appel sur quatre aspects importants : l'environnement de jeu inadéquat (notamment pas assez d'entraînements entre les matchs); moyenne d'âge trop élevée des joueurs; conflits pour les joueurs universitaires (dont la ligue est considérée plus professionnelle que la PLSQ); et finalement, un marketing inadéquat qui

n'incite pas les jeunes joueurs de l'Impact à y évoluer malgré l'absence d'équipe réserve propre au club.

L'arrivée possible, voire probable, d'une équipe de la CPL au Québec dans les prochaines années semble être bien perçue par les techniciens de l'Impact qui y voient des débouchés supplémentaires pour les joueurs formés au Québec (et à l'académie), le développement d'un nouvel engouement ainsi que la possibilité d'obtenir des frais de préformation. Cependant, la position actuelle de la CPL qui refuse à ce que ses équipes puissent agir à titre d'équipe réserve d'une formation de la MLS ne favorise pas le dialogue et un certain agacement de la part de la direction de l'Impact et du Fury FC d'Ottawa est palpable.

L'absence d'une équipe réserve est une des préoccupations des techniciens de l'Impact qui souhaitent tous qu'une solution puisse être trouvée rapidement. Actuellement, différents joueurs sont prêtés au Fury, mais cet arrangement ne garantit pas du temps de jeu ni que leurs protégés puissent évoluer dans un modèle tactique compatible ou à la position de jeu que l'Impact souhaiterait. Différentes avenues sont possibles pour l'Impact, notamment d'inscrire une équipe en USL Division 3, comme l'a fait le Toronto FC qui avait une équipe en L10 jusqu'en 2018.

### **Marketing intégré Soccer Québec / Impact de Montréal**

La rencontre des membres du comité avec Kevin Gilmore, le nouveau président et CEO de l'Impact, leur a permis de mieux comprendre le contexte changeant actuel et a ouvert une avenue pour un partenariat possible entre l'Impact, Soccer Québec et possiblement la FFF pour offrir une approche marketing plus intéressante que si chaque entité demeure isolée. Il s'agissait d'une ouverture qui a à la fois surpris les membres du comité tout en étant considérée comme une opportunité importante pour Soccer Québec et la PLSQ d'intégrer une approche marketing viable.

Une telle approche aurait des avantages indéniables pour une PLSQ renouvelée, axée sur le développement, dotée d'une gouvernance et d'un modèle d'affaires réaliste. Alors que Soccer Québec et Canada Soccer avancent rapidement vers un modèle de certification des clubs, l'Impact a déjà amorcé des ententes de «club partenaire» où il est proposé que de tels clubs puissent bénéficier :

- D'un suivi privilégié de ses jeunes joueurs des catégories d'âge U8 à U14 en assurant des matchs amicaux et des entraînements avec l'Académie de l'Impact pour les jeunes sélectionnés;
- D'un accès aux entraîneurs de l'Académie de l'Impact de Montréal pour des séances d'entraînement, des formations, un retour d'information et des discussions;
- D'invitations aux tournois et événements organisés par l'Académie de l'Impact de Montréal;



- En contrepartie, l'Académie de l'Impact va avoir un accès privilégié aux joueurs à potentiel intéressant du club, avec une certaine assurance que le club travaille avec les paramètres qui sont chers à l'Impact de Montréal.

L'Impact organise également des écoles de soccer qui sont en fait données en sous-traitance à une entreprise spécialisée dans ce genre d'activité. Finalement, l'Impact de Montréal et la Fondation de l'Impact ont un bon nombre d'initiatives dans la communauté qui ne sont ni coordonnées ou supportées par Soccer Québec ou les clubs des communautés locales.

### **Recommandations**

23. Un rapprochement est nécessaire pour une approche marketing commune entre Soccer Québec et l'Impact de Montréal. Un tel partenariat bénéficierait à l'ensemble du soccer québécois.
24. L'Impact de Montréal a autant besoin de Soccer Québec que l'inverse. Le comité encourage les parties à organiser une session d'idéation et de réflexion stratégique conjointe dans les plus brefs délais.
25. L'implication de la FFF dans une telle approche marketing est mûre et serait extrêmement profitable, compte tenu des liens actuels entre Soccer Québec et la FFF, mais aussi l'influence des techniciens français au sein de l'Impact et la présence de joueurs issus de l'hexagone au sein du 11 montréalais. Cette opportunité doit être poursuivie en priorité puisqu'elle changerait la dynamique actuelle.
26. Une approche de la CPL serait également à envisager pour être en mesure de valider les options. La CSB / CPL a signé une lettre d'intention avec BC Soccer pour évaluer les possibilités de mise en marché des propriétés marketing de l'organisme de régie de la Colombie-Britannique et il ne serait pas surprenant que Soccer Ontario explore aussi une telle option, notamment après leur avoir cédé la L10.

## **Enjeux stratégiques**

### **Canadian Premier League (CPL)**

La CPL et la CSB sont dans les faits la même entité juridique. Cette dernière gère les droits de télédiffusion et de marketing, incluant ceux de Soccer Canada, et s'occupe de tout le marketing des équipes de la CPL. En janvier 2019, la CPL a également acquis la L10 de Soccer Ontario et l'a incorporée sous une entité à but lucratif séparée, mais qui lui appartient à 100%.

L'approche de la CPL est relativement agressive, se positionnant comme une ligue par des Canadiens pour les Canadiens. Leur objectif est de capitaliser sur les droits digitaux (acquisition de Stadium Digital en 2018) et en ce sens, l'entente avec MediaPro pour les



10 prochaines années semble prometteuse puisqu'en plus d'acheter les droits de télédiffusion, ils se chargeront de produire le contenu.

Pour l'instant, seuls 10 matchs de la CPL ont été achetés par la CBC et MediaPro a lancé un webcasting (One Soccer) pour diffuser les autres matchs. Ainsi, les matchs du championnat canadien ne sont disponibles qu'en formule webdiffusion payés à la pièce ou en abonnement mensuel ou annuel. Ce nouveau joueur de la webdiffusion spécialisée en soccer vient donc s'attaquer à DAZN qui offre ce genre de service au Canada depuis 2017 (notamment les matchs de la Première division anglaise).

Le lancement de la CPL a été bien géré et le produit offert à la télévision (CBC) pour leur match d'ouverture a été excellent. L'inclusion des équipes de la CPL dans le championnat canadien a aussi contribué à leur image de ligue professionnelle puisque les résultats face aux équipes de la MLS ont été plus que respectables, notamment avec l'élimination surprise des Whitecaps de Vancouver par le Cavalry FC.

Pour l'instant, la CPL n'offre pas grand-chose en français, ce qui peut être décevant pour ceux qui avaient des attentes à cet égard. En fait, leur site internet a ajouté une option pour le français, mais les textes et communiqués sont en anglais le temps de quelques jours pour effectuer la traduction. La télédiffusion des matchs et toutes les présentations / communications par l'annonceur local dans les stades sont strictement en anglais.

La CPL souhaite implanter une équipe au Québec dès que possible et leur préférence serait dans la région de Montréal. Par contre, c'est une entreprise américaine qui se charge maintenant d'évaluer et recommander les dossiers de candidature avec un coup de franchise qui a presque triplé avant même d'avoir débuté la saison 2019. Ces montants sont beaucoup plus élevés que les droits de franchise de la LHJMQ et même de la USL (Division 2 aux États-Unis).

L'intérêt de la CPL pour gérer et possiblement acquérir la PLSQ s'inscrit dans leur logique de développement. C'est toujours intéressant d'avoir des options pour la PLSQ tout en comprenant bien que l'acquisition de ligues telles que la L10 et possiblement la PLSQ leur permet de se donner accès à un large bassin de jeunes joueurs potentiels sans avoir à investir dans des équipes réserves.

La FFF a entretenu de nombreuses discussions avec la CPL au sujet d'un éventuel partenariat (comme elle en a un avec la MLS), mais ces tractations n'ont pas abouti. Leur intérêt actuel est davantage auprès d'un club de la CPL au Québec et avec les universités québécoises, notamment pour éviter la barrière de la langue.

### **Recommandations**

27. Le comité estime que la venue d'une équipe de la CPL au Québec serait un développement positif, comme l'ont également soutenu unanimement les



représentants des clubs de la PLSQ, tant pour augmenter les débouchés des joueurs que pour combler l'échelon manquant entre la PLSQ et la MLS.

28. Soccer Québec doit faciliter la venue d'une équipe de la CPL au Québec, de préférence et dans un premier temps, dans la Ville de Québec. Des groupes d'investisseurs potentiels sont déjà à pied d'œuvre, mais l'implication de Soccer Québec doit être plus proactive tout en demeurant prudent. À défaut de jouer un rôle, Soccer Québec devra vivre avec les conséquences qu'apporteront un tel changement à l'échiquier du soccer québécois.
29. La cession de la PLSQ à la CPL doit être analysée en fonction de propositions concrètes, mais le comité recommande d'éviter une vente de feu pour se débarrasser d'un actif qui pourrait avoir un rôle et une vocation importante si restructurée de la bonne façon. Une gestion déléguée sur quelques années serait sans doute préférable à une cession pure et simple qui priverait Soccer Québec du seul levier qu'elle a dans le soccer professionnel.
30. Bien que la PLSQ appartienne à Soccer Québec qui peut en disposer comme elle l'entend, il est important de considérer les investissements déjà faits tant par la Fédération que par les clubs depuis neuf années maintenant. Une discussion avec les clubs sera nécessaire.

### **USL Division 2 et Division 3**

Qu'en est-il de la USL au Canada en dehors de la présence du Ottawa Fury FC? Disons que la situation du Fury est intéressante par elle-même puisqu'elle illustre bien les changements en cours et les différents rapports de forces à plusieurs niveaux. La CPL était convaincue qu'Ottawa se joindrait à la ligue pour ainsi disposer de huit équipes pour sa saison inaugurale.

Le Ottawa Sport & Entertainment Group (OSEG) qui est propriétaire du Rouge et Noir (CFL), des 67' d'Ottawa (OHL) et du Fury FC (USL) détient les droits exclusifs de la gestion du Stade Place TD au centre-ville d'Ottawa et considère que sa franchise actuelle dans la USL Division 2 (MLS est la Division 1 de la USSF) a une valeur d'au moins 10 millions \$. Certaines franchises aux États-Unis se sont récemment vendues pour plus de 15 M \$US.

La CONCACAF a tenté de retirer l'autorisation de jouer en USL au Fury prétextant les normes de la FIFA tout en cherchant à faire avancer la cause de la CPL. Cette décision a rapidement été contestée par OSEG devant le Tribunal arbitral du sport (TAS) qui lui a donné raison au Fury qui a pu débiter sa saison 2019 dans la USL.

Ce précédent rendra une future tentative du même genre très compliquée tant pour la CONCACAF que pour Canada Soccer puisque les sports professionnels sont intégrés entre le Canada et les États-Unis. De plus, les trois franchises de la MLS sont dans une situation similaire.

Au même moment, le Toronto FC retirait son équipe de la L10 et l'inscrivait dans la USL Division 3 (un niveau en dessous de celui dans lequel évolue le Fury). Techniquement, les équipes de l'Impact de Montréal et des Whitecaps de Vancouver auraient également le droit d'inscrire leurs équipes réserves en USL (D3).

Il ne serait donc pas impossible pour l'Impact de relancer une équipe réserve en partenariat avec un groupe d'investisseurs pour occuper l'espace actuellement vacant à Laval ou à Québec, par exemple.

Puisqu'il s'agit d'une option beaucoup moins coûteuse que la CPL, il ne serait pas surprenant qu'un tel scénario se concrétise, comme l'a mentionné l'homme d'affaires Jacques Tanguay (Président des Remparts de Québec et du comité de gestion et fondateur de l'équipe de football du Rouge et Or à l'Université Laval) récemment dans les médias.

#### **Recommandation**

31. Soccer Québec se doit de jouer un rôle proactif dans tous les développements affectant le soccer au Québec, incluant pour une équipe réserve de l'Impact de Montréal.

#### **CNHP et programmes Sport-Études**

Le rôle actuel du CNHP, particulièrement dans le développement des joueurs masculins, ne semble plus remplir son mandat initial, surtout avec la présence de l'Académie de l'Impact. Aussi frustrant que cela puisse être qu'aucun joueur du CNHP n'ait été invité au récent camp de l'équipe nationale U-17 (de surcroît au Centre Nutrilait), il convient de dresser quelques constats et repenser l'allocation des ressources de Soccer Québec à ce niveau.

Pour le développement des joueuses, la situation est différente, mais à terme, une situation similaire est à anticiper, notamment avec la mise en place de la certification des clubs de niveau national qui prendra charge des programmes Sport-Études.

#### **Recommandation**

32. Réévaluer la pertinence du CNHP et des programmes Sport-Études. Un audit complet de la situation et du rôle de Soccer Québec est à envisagé.

#### **Championnat canadien**

L'accès des équipes de la PLSQ au Championnat canadien a généré un intérêt certain. Il serait par contre nécessaire de réévaluer les modalités actuelles pour rendre la compétition plus intéressante pour l'ensemble des clubs, tant de la PLSQ que de la L10.

Le format actuel impliquant uniquement le champion de la saison régulière n'est pas cohérent avec la participation des clubs professionnels (CPL, USL et MLS).

**Recommandation**

33. Que le format de compétition du Championnat Canadien permette à toutes les équipes du Québec (PLSQ) et de l'Ontario (L1O) d'y participer (format aller-retour), de façon que les équipes de la PLSQ affrontent une équipe de la L1O en phase préliminaire. Les trois équipes encore en lice pourraient donc se mesurer à des formations de la CPL et USL (Hamilton, York9 et Ottawa).

**Certification des clubs (Canada Soccer et Soccer Québec)**

Le programme de certification des clubs inquiète plusieurs organisations au Québec en raison des coûts impliqués. Ces changements importants vont inévitablement encourager des fusions de clubs, des incertitudes pour plusieurs entraîneurs et administrateurs permanents ou à temps partiel. Une révision des rôles et responsabilités tant de Soccer Québec, des ARS (programmes sport-études) et des clubs est souhaitable.

**Recommandation**

34. Que le rôle des clubs ayant une certification nationale inclut la gestion d'équipes au plus haut niveau de développement du soccer au Québec, tant en masculin qu'en féminin, le développement d'athlètes ne pouvant que s'inscrire et se mesurer dans la compétition (PLSQ transformée) du plus haut niveau.

**Lien avec le réseau scolaire et universitaire**

Le soccer universitaire a longtemps été considéré comme un calibre de soccer inférieur et peu important dans la pyramide de développement des athlètes. Les temps ont changé et le soccer québécois doit aussi s'ajuster. La qualité des entraîneurs n'est plus à remettre en question et leur accès à des installations de qualité doit être reconnu.

Nous croyons qu'une collaboration avec les universités est non seulement nécessaire, mais indispensable. La CPL l'a bien compris et une de ses premières annonces a été une entente avec le réseau universitaire canadien (U-Sports). La L1O a emboîté le pas et a réduit son calendrier de près d'un mois pour terminer ses activités à la fin septembre.

Il n'est pas surprenant également que la FFF ait démontré un grand intérêt à travailler avec les universités du Québec, bien que celles-ci étaient quelque peu incrédules devant cette situation puisque la relation RSEQ – Soccer Québec a toujours été compliquée.

**Recommandation**

35. Soccer Québec doit réfléchir aux avantages d'une relation plus rapprochée avec les universités, notamment pour l'utilisation de leurs stades et infrastructures pendant l'été, mais aussi les partenariats possibles avec les sport-études et autres programmes de formation des entraîneurs et des administrateurs et également pour réaliser des études de marché, des plans de marketing et de communication, etc.

### **Soccer Féminin**

Le comité ne s'est pas penché très en profondeur sur les enjeux du soccer féminin, pas qu'il ne considère pas le volet féminin comme étant important, bien au contraire. En fait la division féminine de la PLSQ est relativement nouvelle et avec six équipes, elle est encore train de se stabiliser. Il faut cependant noter l'écart important entre les trois premières équipes et les trois dernières.

#### **Recommandations**

36. Tous les clubs en PLSQ devraient avoir une équipe féminine. Si le développement des joueuses doit se poursuivre, les clubs aspirant à être certifiés au niveau national devront obligatoirement avoir un volet féminin.
37. Soccer Québec doit poursuivre et intensifier ses démarches pour que Canada Soccer institue un championnat canadien féminin dans les meilleurs délais tout en tenant compte de la réalité de celui-ci et de ses contraintes, notamment financières.
38. Pour le soccer féminin, un partenariat avec le soccer universitaire serait à explorer davantage.

### **Recommandations**

1. La PLSQ doit se doter d'une vision et d'une mission claire en plus d'un plan d'action avec des d'objectifs SMART : Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalisables et Temporellement définis (échéances), tant quantitatifs que qualitatifs.
2. La mission de la PLSQ doit tenir compte du contexte changeant au niveau québécois et canadien, notamment la venue de la CPL dans l'échiquier et le fait que le bras marketing de la CPL, la Canadian Soccer Business (CSB), a acquis la L10 et se prépare au lancement d'une ligue de Division 3 dans l'ouest canadien.
3. Dans ce contexte, la PLSQ doit se repositionner comme une ligue de développement des joueurs tout en offrant un encadrement professionnel. Le but n'est pas d'avoir des joueurs professionnels avec des contrats (la L10 n'en a aucun!), mais d'offrir un encadrement professionnel et de développer des joueurs professionnels.
4. Une organisation qui souhaite évoluer, avoir du succès et jouer un rôle de leadership se doit d'avoir un Plan stratégique soutenu par un plan d'action identifiant ses objectifs SMART, lesquels lui permettront d'évaluer ses réalisations. Il est donc impératif pour la PLSQ de se doter d'un Plan stratégique qui lui est propre.



5. La PLSQ devrait instaurer une limite d'âge entre U-21 et U-23 tout en permettant la présence de 4 à 5 joueurs plus âgés, comme c'est le cas pour le soccer masculin aux Jeux Olympiques (U-23 + 4 joueurs / vedettes établies).
6. Les joueurs plus âgés pourraient jouer un rôle important dans le développement des plus jeunes de par leur expérience et leur notoriété à titre d'anciens joueurs professionnels. Des contrats de mentorat pourraient être offerts à de tels joueurs.
7. L'organisation d'une compétition pour des équipes réserves doit être remise en question en privilégiant des ententes avec les clubs locaux et un ajustement de la réglementation sur le mouvement des joueurs.
8. Le développement des joueurs devrait être au centre des décisions et des actions de la Ligue. La réglementation actuelle est trop lourde et peu adaptée au mouvement des joueurs.
9. La présence d'entraîneurs compétents et qualifiés doit être une priorité pour une ligue qui cherche à développer des joueurs professionnels. Dans ce contexte, la certification (licence de niveau nationale) doit être obligatoire.
10. Le département technique de Soccer Québec doit se préoccuper du développement des entraîneurs impliqués dans la PLSQ. Des cliniques spécialisées, des programmes de formation continue, des stages de perfectionnement (avec l'Impact de Montréal?) et même des échanges avec des clubs professionnels devraient être facilités, voire planifiés par les clubs avec l'appui de Soccer Québec.
11. Un objectif à moyen terme serait pour les clubs en PLSQ d'avoir des entraîneurs à temps plein qui assureraient également un rôle dans l'identification du talent (dépistage, camps de développement, formations d'entraîneurs, sport-études, etc.). Ces entraîneurs doivent devenir des leaders dans le développement des joueurs au Québec.
12. Le directeur à l'arbitrage de Soccer Québec devrait être davantage impliqué dans l'établissement des standards, l'évaluation des opérations.
13. L'enregistrement vidéo des matchs contribue grandement au développement et à l'évaluation des arbitres, tout comme la révision du respect de standards pour la tenue des matchs. Tous les matchs de la PLSQ devraient être enregistrés sur vidéo.
14. La gouvernance de la ligue doit changer vers un modèle d'affaires viable à relativement court terme. À cette fin, une gestion indépendante de Soccer Québec est nécessaire. Par contre, Soccer Québec devrait en garder la propriété (nomination des administrateurs) et exercer une voix forte au sein de l'entité.



15. Le recrutement d'un(e) commissaire indépendant(e) pour diriger la ligue est requis. Celui-ci (ou celle-ci) serait chargé de développer un véritable plan d'affaires et assurer la viabilité à court, moyen et long terme de la ligue.
16. Soccer Québec doit s'investir dans un rôle de formation et de pérennité par un apport financier modulé dans le temps en vue d'un retrait progressif des montants investis au cours des années subséquentes tout en s'assurant que la ligue contribue à la mission de la Fédération pour le développement des joueurs.
17. La Fédération doit saisir cette occasion pour prendre une approche globale et réviser ses façons de faire, incluant l'allocation de ses ressources humaines et financières pour la réalisation de toutes ses interventions en matière de développement de la haute performance: CNHP, sport-études, Programme canadien de certification des clubs ainsi que sa stratégie vis-à-vis la CPL.
18. Cette approche globale de Soccer Québec implique une démarche auprès du milieu universitaire pour développer de nouvelles pistes de complémentarité dans le développement des joueurs, comme l'a fait la CPL avec le protocole signé avec U-Sports et l'ajustement du calendrier de la L10.
19. Soccer Québec doit envisager de créer une agence de mise en marché du soccer québécois un peu sur le modèle de la Canadian Soccer Business qui est devenu le bras marketing de la CPL et de Soccer Canada (et possiblement de BC Soccer).
20. Une telle agence serait beaucoup mieux placée pour appuyer et outiller les ARS et les clubs dans leurs efforts de marketing et de communications. L'Impact de Montréal a besoin de se rapprocher de la communauté et s'est montré très ouvert à une telle approche, tout comme la FFF. Un tel partenariat faciliterait l'adhésion des complexes de soccer intérieur et, éventuellement, certaines municipalités pour des droits marketings digitaux (contenu spécifique, annonceurs, concours, événements, levées de fonds, etc.).
21. En lien avec les recommandations précédentes de doter la PLSQ d'une vision, d'une mission et d'objectifs clairs et d'implanter une gouvernance plus indépendante, il est nécessaire pour la PLSQ d'adopter un modèle d'affaires réaliste qui se tienne à moyen et long terme. Des frais de ligue qui n'ont pas changé en neuf ans ne sont pas réalistes.
22. Le modèle d'affaires doit être basé sur des études de marché, des plans marketing et de communication qui soutiendront les clubs tout en facilitant des partenariats et synergies avec le milieu des affaires, les agences spécialisées, les universités et même les équipes professionnelles, l'Impact de Montréal notamment, mais aussi avec d'éventuels clubs de la USL ou de la CPL.

23. Un rapprochement est nécessaire pour une approche marketing commune entre Soccer Québec et l'Impact de Montréal. Un tel partenariat bénéficierait à l'ensemble du soccer québécois.
24. L'Impact de Montréal a autant besoin de Soccer Québec que l'inverse. Le comité encourage les parties à organiser une session d'idéation et de réflexion stratégique conjointe dans les plus brefs délais.
25. L'implication de la FFF dans une telle approche marketing est mûre et serait extrêmement profitable, compte tenu des liens actuels entre Soccer Québec et la FFF, mais aussi l'influence des techniciens français au sein de l'Impact et la présence de joueurs issus de l'hexagone au sein du 11 montréalais. Cette opportunité doit être poursuivie en priorité puisqu'elle changerait la dynamique actuelle.
26. Une approche de la CPL serait également à envisager pour être en mesure de valider les options. La CSB / CPL a signé une lettre d'intention avec BC Soccer pour évaluer les possibilités de mise en marché des propriétés marketing de l'organisme de régie de la Colombie-Britannique et il ne serait pas surprenant que Soccer Ontario explore aussi une telle option, notamment après leur avoir cédé la L10.
27. Le comité estime que la venue d'une équipe de la CPL au Québec serait un développement positif, comme l'ont également soutenu unanimement les représentants des clubs de la PLSQ, tant pour augmenter les débouchés des joueurs que pour combler l'échelon manquant entre la PLSQ et la MLS.
28. Soccer Québec doit faciliter la venue d'une équipe de la CPL au Québec, de préférence et dans un premier temps, dans la Ville de Québec. Des groupes d'investisseurs potentiels sont déjà à pied d'œuvre, mais l'implication de Soccer Québec doit être plus proactive tout en demeurant prudent. À défaut de jouer un rôle, Soccer Québec devra vivre avec les conséquences qu'apporteront un tel changement à l'échiquier du soccer québécois.
29. La cession de la PLSQ à la CPL doit être analysée en fonction de propositions concrètes, mais le comité recommande d'éviter une vente de feu pour se débarrasser d'un actif qui pourrait avoir un rôle et une vocation importante si restructurée de la bonne façon. Une gestion déléguée sur quelques années serait sans doute préférable à une cession pure et simple qui priverait Soccer Québec du seul levier qu'elle a dans le soccer professionnel.
30. Bien que la PLSQ appartienne à Soccer Québec qui peut en disposer comme elle l'entend, il est important de considérer les investissements déjà faits tant par la Fédération que par les clubs depuis neuf années maintenant. Une discussion avec les clubs sera nécessaire.

31. Soccer Québec se doit de jouer un rôle proactif dans tous les développements affectant le soccer au Québec, incluant pour une équipe réserve de l'Impact de Montréal.
32. Réévaluer la pertinence du CNHP et des programmes Sport-Études. Un audit complet de la situation et du rôle de Soccer Québec est à envisagé.
33. Que le format de compétition du Championnat Canadien permette à toutes les équipes du Québec (PLSQ) et de l'Ontario (L1O) d'y participer (format aller-retour), de façon que les équipes de la PLSQ affrontent une équipe de la L1O en phase préliminaire. Les trois équipes encore en lice pourraient donc se mesurer à des formations de la CPL et USL (Hamilton, York9 et Ottawa).
34. Que le rôle des clubs ayant une certification nationale inclut la gestion d'équipes au plus haut niveau de développement du soccer au Québec, tant en masculin qu'en féminin, le développement d'athlètes ne pouvant que s'inscrire et se mesurer dans la compétition (PLSQ transformée) du plus haut niveau.
35. Soccer Québec doit réfléchir aux avantages d'une relation plus rapprochée avec les universités, notamment pour l'utilisation de leurs stades et infrastructures pendant l'été, mais aussi les partenariats possibles avec les sport-études et autres programmes de formation des entraîneurs et des administrateurs et également pour réaliser des études de marché, des plans de marketing et de communication, etc.
36. Tous les clubs en PLSQ devraient avoir une équipe féminine. Si le développement des joueuses doit se poursuivre, les clubs aspirant à être certifiés au niveau national devront obligatoirement avoir un volet féminin.
37. Soccer Québec doit poursuivre et intensifier ses démarches pour que Canada Soccer institue un championnat canadien féminin dans les meilleurs délais tout en tenant compte de la réalité de celui-ci et de ses contraintes, notamment financières.
38. Pour le soccer féminin, un partenariat avec le soccer universitaire serait à explorer davantage.

## **CONCLUSION**

Ce rapport est déjà long et comporte un grand nombre de recommandations, qui, à défaut de faire l'unanimité, devrait alimenter les discussions. Au cours des rencontres, nous avons entendu toutes sortes de revendications, de plaintes entre clubs, d'attentes



vis-à-vis de Soccer Québec et nous en passons. Nous avons cherché à couvrir les éléments du mandat dans le respect des intervenants et toujours pour l'avancement du soccer québécois.

Bien que nous ne voulions pas citer textuellement aucune des personnes rencontrées, notre conclusion se résume très bien par le commentaire de M. Max-Henri Métellus, le directeur général et sportif du CS Mont-Royal Outremont : « Nous aimerions que la PLSQ soit ce que ça devait être! ».

Les attentes ont toujours été hautes mais la vision et les objectifs spécifiques de la PLSQ n'ont jamais été clairs. Tout commence là! Dans ce monde changeant, une approche stratégique est nécessaire puisque beaucoup d'éléments sont inter-reliés. Nous espérons avoir pu alimenter vos réflexions et sommes disponibles pour la poursuite de cette importante conversation.

Il revient à Soccer Québec non seulement de prendre des décisions qui seront cohérentes avec ses priorités d'action, mais aussi de se questionner sur le rôle que doit jouer la Fédération dans le développement de joueurs professionnels.

Très respectueusement,

Les membres du comité

## ANNEXE 1

### Liste des personnes et organismes rencontrés

#### Clubs de la PLSQ

Yann Le Quéau	Directeur général, A.S. Blainville
Marlon Doutre	Gouverneur et Vice-président, AS Blainville
Guy Zittel	Gouverneur et directeur de commandites, CS Fabrose
Daniela Cascino	Vice-présidente, CS Fabrose
Stéphane Racine	Président, FC Gatineau
Antony Ramel	Directeur technique, FC Gatineau
Luc Brutus	Président, Gouverneur et entraîneur-chef, CS MRO
Max-Henri Métellus	Directeur général et sportif, CS Mont-Royal Outremont
Marco Masucci	Directeur général et Gouverneur, CS Monteuil
Paul Gariépy	Président ARSQ et du Dynamo de Québec
Philippe Bernard	Directeur général, ARSQ / Gouverneur Dynamo de Québec
	CS Longueuil
	CS Longueuil
	FC Lanaudière
	FC Lanaudière
	CS Saint-Hubert

#### Organismes de régie

Pierre Marchand	Président, Soccer Québec
Mathieu Chamberland	Directeur général, Soccer Québec
Kambiz Ebad	Commissaire PLSQ et Directeur des compétitions
Martin DesGroseilliers	Adjoint au directeur des compétitions, Soccer Québec
Maxime Bernier	Coordonnateur à la PLSQ, département des compétitions
Éric Leroy	Directeur technique, Soccer Québec
Sébastien Dubé	Directeur de l'arbitrage, Soccer Québec
Peter Montopoli,	CEO et secrétaire général, Soccer Canada
Joe Guest	Secrétaire général adjoint, Soccer Canada
Victor Montagliani	Président, CONCACAF et Vice-président de la FIFA
Kjeld Brodsgaard	Président, British Columbia Soccer Association

**Présidents des ARS concernées :** Concordia, Québec, Lac-St-Louis, Lanaudière, Laurentides, Laval, Rive-sud. Possiblement ceux de régions qui ne sont pas impliquées mais au marché potentiel : Trois-Rivières (Mauricie).

Wassim Aboutanos Président, ASR Outaouais

Richard Pierre-Gilles Président, ARS Estrie



Entraîneurs des clubs de la PLSQ

Entraîneurs provinciaux et pro (CNHP : Rudy Doliscat et Mike Vutilano; Philip Dos Santos)

**Entraîneurs nationaux**

Mauro Biello

Valerio Gazzola

Andrew Olivieri

Mike Vutilano

**Médias**

Pascal Ciffarelli (Québec Soccer + ancien président LNSQ)

Marc Tougas (ex-journaliste Presse Canadienne et Québec Soccer et ancien agent de communications LNSQ, Supra et Impact de Montréal)

John Limniatis (chroniqueur Journal de Montréal et ancien entraîneur de l'Impact de Montréal et directeur technique ARSLSL)

**Autres ligues et équipes professionnelles**

Dino Rossi                      Commissaire, League 1 Ontario

David Clanachan              Commissaire, Canadian Premier League

Paul Beirne                      Président, Canadian Premier League

James Easton                  Vice-président, Opérations Soccer, Canadian Premier League

John Pugh                        OSEG / Ottawa Fury, Ottawa 67's et Rouge-et-Noir d'Ottawa

Kevin Gilmore,                Président et CEO, Impact de Montréal

Patrick Leduc                  Directeur administrative des opérations soccer et ex-joueur

Patrice Bernier                Entraîneur à l'Académie et ex-joueur

Philippe Eullaffroy          Directeur de l'Académie, Impact de Montréal

## ANNEXE 2

### Études et documents consultés

Rapport Laberge	Analyse de situation suite à la première année d’opération de la Ligne nationale de soccer du Québec (1986)
Proposition Filippone	Document de réflexion proposant la création d’une ligue canadienne à 10 équipes financée par les membres (1998)
Proposition ACS	Document de réflexion sur le soccer professionnel proposant une ligue de développement U-21 et une Coupe Canada ouverte (1998)
Rapport KPMG	Analyse de faisabilité d’une ligue canadienne de soccer professionnel à la demande de Soccer Canada (2000)
Rapport HPDL	Étude de faisabilité pour une ligue de développement de la haute performance par l’Ontario Soccer Association (2009)
Le modèle de développement de la pratique sportive	Document publié par le département technique de Soccer Québec pour la période 2009-2013 (2009)
Le modèle de Développement des joueurs	Document publié par le département technique de Soccer Québec pour la période 2013-2017 (2013)
In A League of Our Own I & II au Canada,	Étude de faisabilité pour une ligue de soccer professionnel réalisée par Rethink Management Group (2013)
Cahier de charge PLSQ	Document d’information développé par la PLSQ pour les clubs désirant se joindre à la ligue (2018)
FORBES Magazine	Teams for sale? Minor Leagues – Major Profits article de Michael K. Osanian pour Forbes Sports Valuations (2018)
We Are Many We are One	Document de présentation sur la CPL présenté à l’AGA de Soccer Canada (2019)

**ANNEXE 3**
**Résultats au sondage effectué sur la PLSQ**

<b>Connaissez-vous la Première ligue de soccer du Québec (PLSQ) ?</b>	1 personne sur 259 répondants ne connaissait pas la ligue
<b>Comment avez-vous entendu parler de la PLSQ ?</b>	En grande partie par le club de soccer et les réseaux sociaux
<b>Veillez préciser votre réponse précédente si vous avez répondu ; site(s) web ou médias</b>	Facebook - Twitter - Instagram ... les sites web n'ont pas la côte
<b>Sur quelles plateformes de réseaux sociaux suivez-vous les activités de la PLSQ ?</b>	Facebook est le grand gagnant de loin
<b>Comment trouvez-vous le contenu publié sur ces plateformes ?</b>	Il y a un travail à faire au niveau du contenu car moins de 50% le trouve intéressant
<b>Avez-vous déjà assisté à un match de la PLSQ ?</b>	la plupart des gens ayant répondu ont vu un match PLSQ
<b>Comment évaluez-vous le calibre de jeu offert par les deux équipes ?</b>	Plus du 2/3 des gens ont noté le calibre soit 4 ou 5
<b>Comment évaluez-vous l'expérience / l'ambiance ?</b>	Seulement le 1/3 des répondants considère l'ambiance satisfaisante
<b>Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord avec les énoncés suivants au sujet d... &gt;&gt; Ils peuvent jouer au niveau professionnel</b>	Plus de 50% des répondants sont en accord avec cette affirmation
<b>Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord avec les énoncés suivants au sujet d... &gt;&gt; Ils sont de calibre professionnel</b>	Plus de 50% des répondants sont en accord avec cette affirmation
<b>Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'énoncé suivant au sujet des m...</b>	70% de gens sont en accord ou tout à fait d'accord avec cette affirmation
<b>Qu'est-ce qui permettrait à la PLSQ de générer plus de partisans selon vous ?</b>	Ambiance - Sentiment d'appartenance - visibilité - installation pro
<b>Avez-vous déjà assisté à un match de l'Impact de Montréal (MLS)?</b>	99% oui
<b>Quelle compétition de soccer suivez-vous ?</b>	Presque tous les répondants suivent l'Impact



	<p>et la Coupe du monde ... Une autre grande majorité suit les circuits européens</p>
<b>Avez-vous déjà joué au soccer ?</b>	80% des répondants ont joué
<b>Seriez-vous intéressé(e) à assister à des matchs de soccer ?</b>	Naturellement 99% ont dit oui et 75% ont dit qu'ils seraient prêts à regarder une ligue de développement avec les meilleurs talents québécois
<b>Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord avec les énoncés suivants ? &gt;&gt; Le soccer professionnel est viable au Québec</b>	50% sont en accord avec cette affirmation
<b>Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord avec les énoncés suivants ? &gt;&gt; Une ligue de développement est nécessaire au Québec</b>	90% sont en accord avec cette affirmation
<b>Sur une échelle de 1 à 5, à quel niveau une ligue professionnelle canadienne de soccer serait pertinente pour vous ?</b>	80% des gens ont mis 4 ou 5 comme pertinence
<b>Quels sont les facteurs qui vous motivent le plus à aller voir un match de soccer (niveau semi-professionnel et/ou professionnel) ?</b>	Réponses variées mais l'intérêt pour le soccer et le plus haut calibre de jeu revient dans la majorité des réponses
<b>Quels sont les facteurs qui vous incitent à ne pas assister à un match de soccer (niveau semi-professionnel et/ou professionnel)</b>	un peu contradictoire car les répondants mentionnent le calibre de jeu dans leur réponse en y ajoutant le déplacement ... manque d'ambiance et prix de billets viennent par la suite.
<b>Points sur lesquels le focus devrait être mis pour un avancement positif :</b>	<p>Les répondants connaissent et ont vu la PLSQ Les répondants aiment le calibre de la PLSQ. Il faut travailler les autres aspects de l'expérience public pour les conserver et en attirer des nouveaux (ambiance, sentiment d'appartenance et installations)</p>



**Points vus négativement par les répondants :**

Les répondants presque qu'à l'unanimité considèrent qu'une ligue de développement est nécessaire

Le contenu de la PLSQ ne semble pas intéressant aux yeux des répondants. L'ambiance aux matchs n'est pas appréciée. Seulement 50% des gens croient que le soccer pro est viable au Québec

## Les membres du comité

### Jean C. Gandubert

À la demande de la Fédération de soccer du Québec, il prépare l'étude d'opportunité (2011) qui a conduit à la création de la PLSQ. Ancien président puis DG de la FSQ (1991-1998), il a été conseiller sénior du ministre canadien des sports (2000-2003) et développé la stratégie canadienne du soccer pour l'accueil des Coupes du Monde en plus d'une entente de coopération avec la FIFA (2001). Dirigeant de clubs impliqués au niveau professionnel (Québec en LNSQ) et Oakville (Champions Canadiens CSL 2005) il a agi à titre de consultant auprès de franchises et différents groupes d'investisseurs, notamment dans la USL, la CSL et l'APSL.

### Richard Legendre

Ancien joueur de tennis professionnel, il a été le directeur général des Internationaux de tennis de Montréal avant de devenir ministre des sports au gouvernement du Québec de 2001 à 2003. En 2007, il devient le Vice-Président Exécutif de l'Impact de Montréal, pilotant notamment l'entrée du club en MLS, la construction du Stade Saputo et du Centre Nutrilait, site d'entraînement de l'équipe et de l'Académie. Depuis sa retraite de l'Impact de Montréal à la fin de 2018, il collabore à titre d'expert / professeur invité au programme de maîtrise en gestion du sport des HEC.

### Frank Pons

Professeur titulaire en marketing à l'Université Laval, il est en charge de l'Observatoire international en management du sport (OIMS) qu'il a fondé en 2017. Il dirige une équipe multidisciplinaire qui recueille des statistiques sur les comportements qui affectent le sport, allant des comportements qui sont propres à l'économie du sport, mais aussi au droit, au développement social et la culture dans laquelle le sport ou l'organisation prend place dans la société. Il est régulièrement invité à commenter l'évolution des sports dans les médias et effectue différents mandats au niveau international, notamment en soccer, auprès du Paris St-Germain et de l'A.S. St-Étienne en Ligue 1 et pour différents groupes américains aux débuts de la MLS.

### Philippe Ciarlo

Ancien joueur des équipes du Québec puis DG d'une franchise dans la USL (les Comètes de Laval), il a une très vaste connaissance du soccer québécois et des enjeux liés aux équipes professionnelles. Diplômé en administration des affaires (marketing et économie) de l'UQAM, il est un entrepreneur dans l'âme et un dirigeant respecté qui gère différents complexes sportifs ainsi que l'organisation d'événements.