

# De la passion à la gestion : l'histoire d'un petit centre de ski de fond devenu grand<sup>1</sup>

Sébastien Arcand



*« Nous vous rappelons que nous sommes des humains, bénévoles et employés, qui se dédient sincèrement à vous offrir les meilleures pistes de ski de fond de la région depuis plus de 40 ans. Nous vous prions de demeurer respectueux. »*

— Extrait du site Web des Coureurs de boisés,  
2022 (<http://www.coureursdeboises.com>)

## Contexte

Depuis les initiatives pionnières de Herman Smith-Johannsen dit « Jack Rabbit », aux exploits de Pierre Harvey en passant par ceux de son fils Alexandre, le ski de fond fait partie intégrante des activités hivernales des Québécois<sup>2</sup>. À cet effet, plusieurs clubs répartis sur le territoire ont pris racine au fil des décennies<sup>3</sup>. Avec la pandémie de COVID-19, la fréquentation des pistes ainsi que les ventes d'équipement ont considérablement augmenté, causant même des ruptures de stock (Carrier, 2020). Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer si cet

1. L'auteur souhaite remercier chaleureusement M<sup>me</sup> Suzanne Thiboutot, membre du CA des Coureurs de boisés, pour sa précieuse collaboration. Ce cas n'aurait pu être rendu possible sans son apport ainsi que celui d'Alain Giguère, qui a fouillé dans les archives du club pour nous alimenter en précieuses informations. Le contact initial avec M<sup>me</sup> Thiboutot a été rendu possible grâce à Sylvain Beaudry, un voisin et ami.
2. Pour un bref historique de la pratique du ski de fond, notamment dans les Laurentides, voir : Ski de fond – Répertoire du patrimoine culturel du Québec ([gouv.qc.ca](http://gouv.qc.ca)).
3. En janvier 2022, on répertoriait 89 clubs, 5 organismes d'événements et 2 clubs universitaires affiliés à Ski de fond Québec. Les Coureurs de boisés sont le seul club affilié de la région de Laval : <https://www.skidefondquebec.ca/clubs>

accroissement sera permanent, on constate néanmoins un nouvel engouement pour le ski de fond dans le paysage québécois. Plusieurs facteurs allant au-delà du contexte de la pandémie de COVID-19 permettent d'expliquer ce phénomène.

Premièrement, le ski de fond, souvent perçu comme un sport tranquille et attirant peu les jeunes, a beaucoup élargi son bassin d'adeptes depuis les années 1990, période à laquelle on assiste à la popularité grandissante de la technique dite du « pas de patin » ou *free style*, pour reprendre l'expression anglaise communément utilisée. Cette technique, dynamique, attire plusieurs athlètes de très bons niveaux dans d'autres sports, et souhaitant conserver la forme physique durant l'hiver. Deuxième raison pour cet engouement : les innovations technologiques. L'équipement a beaucoup évolué au fil des années et est devenu, par conséquent, plus performant. Cela a eu pour effet d'attirer de nouveaux adeptes friands d'exercice à haute intensité et de performance sportive. À ce titre, le ski de fond ne fait pas exception à ce que l'on voit dans d'autres domaines où les innovations technologiques et techniques favorisent l'accroissement de la popularité (ex. l'escalade, le cyclisme, la planche à pagaie). Troisièmement, le ski de fond a toujours été perçu comme une activité abordable et facilement praticable. Ainsi, les parcs municipaux et autres centres facilement accessibles ont toujours servi de lieux de pratique du ski de fond, et ce, pour tout type de skieurs. Quatrièmement, la pratique accrue du ski de fond relève du discours social entourant la bonne mise en forme et l'importance de l'activité physique pour vivre une vie longue et en santé. Le ski de fond faisant assurément partie de ces activités que l'on peut identifier comme étant « excellentes pour la santé ». Enfin, les succès d'Alex Harvey sur la scène internationale au cours de la dernière décennie ont certainement eu un effet d'entraînement positif sur la pratique de ce sport au Québec.

Raisons techniques, raisons économiques et raisons individuelles et sociales forment un ensemble de justificatifs pour valider la pratique du ski de fond comme activité pleinement intégrée dans la palette d'activités sportives prisées par les Québécois et les Québécoises durant la période hivernale. En résumé, la pratique accrue du ski de

fond invite à des changements à différents niveaux de la gestion des clubs de ski de fond. Et malgré ses particularités, le club les Coureurs de boisés de Laval ne fait pas exception à la règle...

## Les souvenirs de Louis

Bien installé dans son établi à préparer ses skis pour la saison qui débutera sous peu, Louis se perd dans ses souvenirs. Lorsqu'il regarde tout le travail accompli, il se dit que, finalement, ce n'était pas une mauvaise idée que de mettre un peu de côté le ski alpin pour se lancer dans cette aventure. Après tout, démarrer un club de ski de fond à la fin des années 1970, et dans une ville limitrophe de Montréal de surcroît, ce n'était pas chose facile. Certes, le ski de fond était pratiqué par de nombreuses personnes à l'époque, mais il s'agissait davantage d'une activité associée au plein air pour les personnes préférant le calme et la tranquillité de la forêt que pour sportives et sportifs aguerris. Et que dire de l'équipement qui, avec le recul, ressemblait davantage à du travail d'artisan, très certainement sympathique, mais peu performant. Ah! Ce qu'ils éprouvaient du plaisir, Louis et ses amies et amis, à glisser sur des pistes plus ou moins tracées dans les champs avoisinant leur domicile dans l'est de Laval, alors un territoire moins densément peuplé et plus agricole que ce que l'on retrouve aujourd'hui.

De nos jours, les choses ont bien changé. Les amants de la nature, ceux qui veulent prendre l'air sans trop se soucier du temps, des distances parcourues et de l'équipement dernier cri sont toujours présents, mais d'autres se sont joints à des clubs de ski de fond de plus en plus nombreux, tels que le club les Coureurs de boisés fondé par Louis et ses partenaires. Ce sont ceux pour qui le ski de fond permet le dépassement de soi, l'acquisition de techniques toujours améliorées grâce notamment à l'équipement, lui aussi plus innovant et performant. Et de cette diversité parmi les adeptes du ski de fond à Coureurs de boisés, Louis se dit qu'il y a un petit peu de lui et de ses acolytes là-dedans!

Oui, vraiment, lorsqu'il regarde tout le chemin accompli, Louis se dit que lui et les quelques bénévoles du début ont bien gagné leur pari. Ils peuvent maintenant apprécier tout le plaisir que le club

Coueurs de boisés procure aux résidents et résidentes de Laval et d'ailleurs. Et cette période de pandémie de COVID-19 aura été, finalement, un bon test pour mesurer la solidité de l'organisation et l'engouement grandissant de la pratique du ski de fond.

## **Des débuts sous le signe du plaisir et de la camaraderie**

C'est en 1979 que Louis et des amies et amis ont démarré le club de ski de fond Coueurs de boisés. À l'époque, quelques personnes pratiquaient déjà le ski de fond dans l'est de Laval en investissant les champs appartenant aux agriculteurs du coin. L'un des moments charnières des débuts du club relève d'une décision gouvernementale, alors que le ministre de l'Agriculture de l'époque fit adopter une loi sur la protection du territoire agricole. En protégeant les terres agricoles, cela garantissait la pratique du ski de fond sur ces terres au cours de la période hivernale.

Tout était fait par quelques bénévoles, dont un professeur d'une polyvalente du coin qui traçait les sentiers et en profitait pour y amener ses étudiants et étudiantes y faire de l'activité physique extérieure et se familiariser avec le ski de fond. À cette époque, tout tenait à bout de bras des bénévoles. Un traçait les pistes, l'autre s'occupait de la comptabilité, une autre vendait les laissez-passer et accueillait les skieurs et skieuses, un autre utilisait sa propre motoneige à laquelle il avait réussi à arrimer un traceur de piste, etc. Une gestion peu professionnalisée, mais efficace dans le contexte d'une organisation sportive naissante. L'augmentation graduelle du *membership* a favorisé l'apprentissage à l'interne de pratiques de gestion plus efficaces et efficientes. Cela dit, cette gestion se faisait manuellement sans trop de soutien technique. Mais après tout, l'important n'était-il pas que le plaisir y soit, et que Louis et les autres bénévoles puissent pratiquer leur sport tout en en faisant profiter la population environnante?

Cette manière de fonctionner durera une quinzaine d'années. Cela aurait certes pu perdurer ainsi pendant de nombreuses autres années. Mais certains problèmes commençaient déjà à pointer le bout de leur nez, à commencer par la gestion des bénévoles et le manque de ressources financières pour opérer le club en toute quiétude et procéder

aux améliorations nécessaires (p. ex. achat de machinerie). Et puis, disons-le franchement, l'idée de voir les Coureurs de boisés prendre un peu d'expansion et accueillir de nouveaux skieurs n'était pas pour déplaire aux fondateurs et fondatrices. Après tout, si on a la passion d'un sport et que l'on peut en faire profiter le plus grand nombre, il faut savoir saisir sa chance, se disait Louis à l'époque. C'est donc au milieu des années 1990 qu'un tournant surviendra et qui donnera un second souffle au club.

## **Consolidation des acquis et opportunités**

Au milieu des années 1990, de nouveaux programmes gouvernementaux pour les organismes à but non lucratif, permettant notamment de payer la moitié des salaires pour l'embauche d'employés salariés, sont créés. Et cela aura une incidence pour la suite des choses...

En effet, à l'époque, Louis se souvient très bien qu'il commençait à douter que le modèle sur lequel s'était construit le club, et qui reposait entièrement sur le travail des bénévoles, puisse perdurer. Certes, le club n'était pas encore ce qu'il est devenu aujourd'hui, mais la popularité grandissante de la pratique du ski de fond, jumelée à celle des Coureurs de boisés, en appelait à une certaine professionnalisation et à une meilleure répartition des tâches entre tous et toutes.

La première étape de cette professionnalisation des opérations prend racine dans l'embauche d'employées et d'employés salariés qui travailleront à forfait saisonnier de six mois. L'embauche de ce personnel a notamment permis de soulager quelque peu les bénévoles du lourd travail d'entretien des sentiers. Il faut dire qu'à cette époque, on frôlait déjà la barre des 1500 membres. Le fait d'augmenter le nombre de salariés aura notamment permis d'améliorer la qualité du traçage des pistes et, par le fait même, l'expérience vécue par les usagers, qu'ils soient membres en règle ou skieurs occasionnels. Fait à noter, plusieurs de ces salariés n'étaient et ne sont toujours pas des skieurs de fond aguerris. Pour plusieurs, il s'agit même d'une activité qui leur est inconnue. En revanche, ce sont des gens qui possèdent de bonnes expériences avec de la machinerie lourde comme des tracteurs, VTT et autres motoneiges. Le maniement de ces véhicules, indispensables à l'entretien d'un centre de ski de fond, demande justement une

maîtrise dont seuls des travailleurs expérimentés ont le secret. De plus, l'accroissement du nombre d'usagers (membres saisonniers et usagers journaliers) permet des réinvestissements importants dans l'achat de nouveaux outils, traceurs et machinerie de performance<sup>4</sup>. Ainsi, Louis est convaincu que sans cette nette amélioration du traçage et de l'état général des pistes, le nombre de membres n'aurait pu augmenter à pareille vitesse et ampleur.

C'est également à cette même époque que le club s'associe à un organisme lavallois appelé Éco-Nature, un OBNL fondé en 1985 et dédié à « l'application du concept de gestion intégrée et harmonieuse de trois volets : 1) protection et conservation des milieux naturels; 2) mise en valeur et accessibilité; 3) participation citoyenne et écocitoyenneté » (Parc de la Rivière-des-Mille-Îles, s. d.). Cette association mènera à une direction bicéphale, alors que cet organisme et le conseil d'administration du club étaient les administrateurs en chef attitrés. Éco-Nature exigeait alors comme frais de gestion 13 % des dépenses totales, excluant la contribution bénévole. Bien que cette association ait entraîné des répercussions positives pour le développement du club, notamment dans la répartition du risque et dans l'adhésion de nouveaux membres, les termes de l'entente mettaient une certaine pression sur les administrateurs du club, en plus de leur ôter une partie de leur autonomie. La professionnalisation et les partenariats apportent certes des aspects positifs, mais cela peut aussi générer des changements non désirés et un sentiment de perte « identitaire » important, notamment quant aux valeurs et à la mission première dont s'est dotée une telle organisation. À partir du moment où les administrateurs, Louis en tête, ont eu ce sentiment de perte, ils ont commencé à envisager d'autres avenues dans la gestion du club...

---

4. L'auteur de ce cas a d'ailleurs entendu parler pour la première fois des Coureurs de boisés lors d'une chronique de ski à la radio alors qu'on y relatait la grande qualité du traçage des pistes à ce club.

## Reprise de contrôle et développement

La deuxième décennie du XXI<sup>e</sup> siècle se caractérise par cette reprise en charge totale et complète du club par le conseil d'administration. Loin de vouloir tout reprendre en charge, le CA décide plutôt de faire appel à une firme comptable externe pour la vérification des états financiers, ce qui était fortement recommandé par le gouvernement, et l'informatique est délégué à un bénévole et à son fils, tous deux informaticiens de profession et qui ont créé une base de données comprenant la liste des membres. Ce sera également l'occasion de procéder graduellement, mais sûrement, à l'informatisation des méthodes de travail, que ce soit pour les tâches des bénévoles ou pour celles incombant aux employés salariés. Parlant de répartition des tâches entre bénévoles et salariés, elles se répartissent comme suit :

**Tableau 1** – Portrait des principaux acteurs impliqués dans la gestion et les opérations (2022)

	Employé-e-s	Bénévoles	Conseil d'administration
<b>Nombre</b>	Pistes : 3 temps pleins, dont 1 coordonnateur et 3 temps partiels.  Accueil : 3 temps partiels et 1 coordonnatrice.	37 en 2021 (25 dans les débuts du club).	7 membres votants mandat de 2 ans, possibilité de renouvellement 3 ou 4 membres, 2 observateurs non-votants.
<b>Profil</b>	Pistes : majorité de non-skieurs.  Accueil : 75 % sont des skieuses et skieurs.	Skieurs et skieuses de fond; doivent avoir complété 20 heures de bénévolat; moyenne d'heures annuelles totales = 3400 pour l'ensemble des bénévoles; durée du bénévolat de 11 ans en moyenne; roulement à 2-3/an.	Skieurs et skieuses de fond; être membre actif du club et se faire élire lors de l'assemblée générale.

	Employé-e-s	Bénévoles	Conseil d'administration
<b>Tâches et fonction</b>	Le coordonnateur embauche et gère les employés et employées; procède aux achats importants; gère la machinerie; les bénévoles s'occupent de l'informatique; corvées de préparation à l'automne; traçage; accueil (souvent des étudiants).  La coordonnatrice de l'accueil est adjointe au coordonnateur avec qui elle partage la gestion du centre. Cette coordonnatrice possède sa propre entreprise de plein air.	Administrent le club; patrouillent dans les pistes.	Gouvernance du club; décisions exécutives.
<b>Types d'emplois</b>	Saisonnier	Temporaire saisonnier	Permanent

Les données présentées dans le tableau 2 permettent quant à elles d'apprécier l'évolution des Coureurs de boisés depuis sa fondation :

**Tableau 2** – Types d'usagers, prix et kilomètres de pistes par décennie depuis la fondation

Année	N <sup>bre</sup> abonnements* et tarifs saisonniers	N <sup>bre</sup> titres journaliers et tarif par saison	Km de pistes
1980-1984**	219 (3 \$ adulte et 1 \$ enfant)	Sans objet	15
1985-1989	750 (10 \$ adulte et 5 \$ enfant)	Sans objet	Inconnu
1990-1994	1405 (10 \$ adulte et 5 \$ enfant)	133 (tarif inconnu)	32,4
1995-1999	2228 (20 \$ adulte et 10 \$ enfant)	1490 (6 \$)	32,4
2000-2004	2233 (30 \$ adulte et 10 \$ enfant)	2234 (8 \$)	32,4
2005-2009	2121 (35 \$)	2628 (8 \$)	35
2010-2014	2075 (55 \$)	3357 (10 \$)	35
2015-2019	2272 (60 \$)	2934 (12 \$)	35

Année	N <sup>bre</sup> abonnements* et tarifs saisonniers	N <sup>bre</sup> titres journaliers et tarif par saison	Km de pistes
2018-2019***	1679 (55 \$)	2583 (10 \$)	12,2
2019-2020	1997 (70 \$)	3781 (12 \$)	41,1 (23,4 km classique et 17,7 km)
2020-2021****	3293 (75 \$)	4667 (14 \$)	41,1 (23,4 km classique et 17,7 km)

\*Depuis la saison 2021-2022, les non-résidents doivent payer un supplément de 10 \$ sur l'abonnement saisonnier. Certains rabais peuvent être accordés en fonction de l'âge ou encore du statut d'étudiant.

\*\*Pour les années 1980 à 2004, tarif adulte et tarif enfant en vigueur. Gratuit en tout temps maintenant pour les personnes de moins de 18 ans accompagnées d'un ou d'une adulte.

\*\*\*Pour l'année 2018-2019, perte des 2/3 des pistes compte tenu de la perte du droit de passage.

\*\*\*\*Année COVID-19

Toujours dans cette logique de professionnalisation et d'amélioration des services aux usagers, des cours gratuits de « pas de patin » et de « pas classique » sont offerts au club par des membres maîtrisant ces techniques. Cette offre permet aux fondeurs et fondeuses qui le désirent d'améliorer leur technique et de faire connaissance avec d'autres skieurs et skieuses. De cette volonté d'accroître les diverses techniques du ski est née l'école de ski Jack Rabbit et Jeannot Lapin donnée en sous-traitance<sup>5</sup>. Parallèlement à ces projets que l'on peut caractériser de « projets de performance », le club organise également des activités, comme des sorties nocturnes aux flambeaux qui permettent aux participants de faire connaissance dans un contexte enchanteur. À bien y penser, c'est peut-être de cela que Louis est le plus fier : avoir su contribuer à l'amélioration de la pratique du ski de fond et de ses diverses techniques, tout en conservant cet esprit communautaire et solidaire qui caractérise les débuts mêmes du club.

5. Pour des informations sur les programmes d'apprentissage technique de ski de fond, dont le programme Jack Rabbit, voir : **Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.** À l'hiver 2022, l'école a reçu 60 enfants.

## **L'époque récente : de nouveaux défis à l'horizon**

Les débuts du processus de professionnalisation du club les Coureurs de boisés se sont effectués sans trop d'embûches. Ce qui avait l'allure d'un club sportif sans aspiration autre que celle de pratiquer le ski de fond s'est peu à peu transformé en un projet entrepreneurial de développement local et régional. Lorsque Louis regarde tout cela, il ne peut que s'enorgueillir du chemin parcouru et du fait que lui et les autres administrateurs ont su préserver l'identité de proximité avec les skieurs et skieuses, membres ou non-membres, tout en assurant la pérennité de l'organisme. Cela étant, des événements récents ont eu tôt fait de générer quelques préoccupations chez les administrateurs du club.

### **Deux événements perturbateurs**

#### **Un accès aux terres compromis**

Rappelons que les actuels 42 km de sentiers de ski de fond des Coureurs de boisés se situent sur des terres appartenant majoritairement à des agriculteurs et en partie à la Ville de Laval, à Hydro-Québec ou encore au gouvernement du Québec. L'entente entre le club et les divers propriétaires se fait de gré à gré et à la pièce, c'est-à-dire que chaque propriétaire est libre de renouveler ou non son entente avec le club, et ce, sur une base annuelle. La volatilité des ententes fragilise à coup sûr les administrateurs dans leur capacité à développer davantage le club, voire à simplement assurer sa longévité. En plus de cette volatilité dans les ententes, notons que les propriétaires terriens ont eu des démêlés avec des instances publiques en lien avec le Schéma d'aménagement de développement régional (SADR). Dans leurs démêlés avec cette instance, les propriétaires ont demandé l'appui du CA du club qui s'est senti, dès lors, pris en otage, car c'est l'accès même aux terres qui étaient en cause dans ce jeu politique. Toutefois, Louis a su régler le problème en faisant des alliances avec la Ville de Laval d'une part, et avec l'un des propriétaires terriens d'autre part. Cela a permis au club de contourner, par la création d'une nouvelle piste, une terre dont le propriétaire refusait dorénavant le droit de passage. Voyant ce genre de problème potentiellement récurrent d'une

année à l'autre, le CA a identifié un très grand lot inoccupé sur le territoire lavallois pour y relocaliser le club. Toutefois, la seule idée de repartir à zéro n'enchantait pas Louis et ses collaborateurs. Et le dénouement du conflit avec la plupart des propriétaires a eu tôt fait de relayer aux oubliettes ce projet de relocalisation. Ce n'est pas sans une certaine fierté que Louis replonge dans ses souvenirs récents pour se dire que lui et les autres administrateurs sont de véritables professionnels après tout!

### **Une pandémie qui dure...**

L'autre enjeu contemporain d'importance relève de la crise sanitaire liée à la COVID-19. Cette crise, qui a débuté dans le contexte québécois en mars 2020, se poursuit au moment même d'écrire ces lignes. Rappelons tout d'abord qu'à l'hiver 2021, le club ne pouvait recevoir les skieurs dans la salle d'une ancienne école primaire qu'il occupe gratuitement à la suite d'une entente de service avec la Ville de Laval. Seul le guichet pour s'y procurer des billets journaliers y est accessible lors du premier hiver complet de la crise. Au-delà de la non-accessibilité pour se changer et se réchauffer, c'est également l'accès pur et simple au club qui a été mis à mal lors de l'hiver 2021.

En effet, la réduction draconienne des voyages nationaux et internationaux semble avoir favorisé un plus grand intérêt pour le ski de fond, ce qui n'est pas sans avoir causé bien des maux de tête aux administrateurs. Mais c'était sans compter sur un enjeu de taille, soit les places de stationnement. Car qui dit accroissement du nombre de membres et de skieurs journaliers dit aussi nécessité de leur permettre de stationner leur voiture. Or, devant un manque d'espace criant, et ce malgré trois spacieux stationnements, les fondeurs ont commencé à se stationner sur le bord du chemin et donc à occuper davantage d'espace. Cela a naturellement déplu aux résidents environnants et a sérieusement compromis la sécurité des skieurs. C'est alors qu'un service de navette a commencé à germer dans l'esprit des administrateurs. Mais ce service n'est pas sans obstacle, entre autres financiers. L'autre solution qui a été envisagée est de moduler l'accès aux sentiers pour les membres par une approche « moins, mais mieux ». Autrement dit, donner accès aux membres à certains moments de la semaine et conserver des places pour les skieurs journaliers. Cela pourrait assurément heurter certains membres, mais gérer la croissance dans un

contexte comme celui-ci doit nécessairement passer par des solutions innovantes. L'achalandage des Coureurs de boisés au cours du premier hiver de la COVID-19 a été tel que l'« expérience COVID-19 » version hiver 2021 a assurément permis des apprentissages pour affronter l'« expérience COVID-19 » version hiver 2022...

## **Un succès qui ne se dément pas...**

L'hiver 2021 en aura été un d'apprentissage en contexte de gestion de crise. Parmi les défis importants, la forte croissance du nombre de personnes voulant investir les sentiers des Coureurs de boisés. Ainsi, en cours de saison, les administrateurs ont pris la difficile décision d'arrêter la vente d'abonnements de saison et de ne plus admettre de skieurs journaliers durant les week-ends. Cela pour respecter les mesures sanitaires de l'époque tout en favorisant une pratique sécuritaire et agréable du ski de fond.

Les débuts de la saison 2022 sont tout aussi tumultueux que ceux de 2021. Tumultueux, mais aussi populaires pour ce qui est du ski de fond et particulièrement de l'engouement pour les Coureurs de boisés. Mieux outillés à la suite de l'expérience de l'hiver 2021, les administrateurs ont abordé le début de saison 2022 avec optimisme et surtout avec une mentalité d'ouverture quant aux impondérables. Et dès le début, elles et ils ont été servis!

En effet, devant la popularité sans cesse grandissante du ski de fond et du club, le CA s'est vu dans l'obligation d'arrêter la vente d'abonnements de saison, cela avant l'ouverture officielle du club. Encore une fois, l'usage des innovations technologiques y est certainement pour quelque chose. En effet, dès les premiers jours d'ouverture des achats de cartes de saison, et sous l'impulsion d'un nouveau site Web transactionnel, les ventes n'ont cessé d'augmenter. Par conséquent, les administrateurs ont dû cesser la vente des abonnements de saison au cours de la période des Fêtes de 2021. Cela pour limiter le nombre de skieurs présents sur les sentiers en même temps et pour permettre de continuer de vendre des passes journalières. Le revers de ce succès est évidemment d'assurer la gestion de cette croissance tout en

garantissant la même qualité expérientielle pour les fondeurs et fondeuses. À n'en pas douter, si les Coureurs de boisés ont déjà été un «secret bien gardé», on peut dire que le secret a bel et bien été éventé!

Perdu dans ses pensées où histoire du club et quête de solutions aux enjeux présents et futurs s'entrecroisent, Louis termine de farter ses skis et s'apprête à s'élancer sur la piste n° 1 de ce club qui, malgré les changements au fil des années, demeure cette oasis de paix et d'activité physique située à deux pas du tumulte de la ville, de ses autoroutes et de ses anxiétés.



## Notes à l'intention de l'animateur du cas

### Objectifs pédagogiques

1. Retracer les principaux jalons historiques de la formation d'un club de ski de fond par des passionnés;
2. Exposer les étudiants à des enjeux de gestion interne spécifiques, tels que la gestion de bénévoles et la gestion d'employés temporaires saisonniers;
3. Faire ressortir l'importance et les défis de la professionnalisation en contexte d'OBNL;
4. Saisir l'importance de développer son sens politique pour mieux gérer ses relations avec les parties prenantes;
5. Faire prendre conscience de l'importance de l'agilité et des solutions innovantes en contexte d'incertitude.

### Question fondamentale autour de laquelle axer la discussion

En fonction des informations contenues dans le cas, quelle serait la principale stratégie à adopter pour équilibrer croissance et qualité des services offerts?

### Suggestions de questions pour animer la discussion

- Êtes-vous des skieurs et skieuses de fond?
- Comment qualifieriez-vous le modèle d'affaires des débuts du club et pourquoi?
  - Une approche entrepreneuriale?
  - Une approche artisanale fondée sur la volonté de pratiquer un sport?
  - Un projet d'innovation sociale?
- Voyez-vous une évolution dans le modèle d'affaires et pourquoi?
- Quels sont les principaux événements qui ont façonné l'histoire et le succès du club?

- Croyez-vous que les Coureurs de boisés sont à la merci d'acteurs externes ? Si oui, pourquoi, et quels sont ces acteurs ?
- Malgré les embûches, qu'est-ce qui permet au club de poursuivre sa mission ?
- Croyez-vous qu'il y ait lieu de revoir la division du travail entre les trois groupes présentés dans le tableau ? Si oui, de quelle manière ? Sinon, pourquoi cela vous semble-t-il une bonne façon d'organiser le travail au sein du club ?
- Comment favoriser la continuité de l'esprit communautaire du club tout en gérant la croissance ?
  - Comment assurer la relève dans la gestion du club ?
- Les membres du conseil d'administration devraient-ils envisager un partenariat avec un autre organisme ?

### **Message pédagogique central**

Lors de l'animation du cas, l'enseignant ou l'enseignante pourra mettre l'accent sur l'importance de la passion dans la mise sur pied d'une organisation sportive. Une passion qui va au-delà de la pratique d'un sport spécifique et qui s'ancre dans un désir de partager les plaisirs de la pratique sportive et des rencontres. Le cas des Coureurs de boisés est issu de cette passion qui a mené à une organisation avec ses enjeux, défis et possibilités telle qu'on la connaît de nos jours. À l'origine, il n'y avait pas de planification réelle et concrète, simplement le goût de faire du ski de fond. Avec le temps, cette passion s'est transformée, sans qu'elle ait disparu pour autant, et les nécessités d'une bonne gestion se sont imposées. De la passion à la gestion, voilà le message à retenir !

### **Quelques leçons managériales tirées de la recherche disponible**

Pour assurer la pérennité de ce type d'organisation, quelques leçons de niveau stratégique sont nécessaires. Tout d'abord, la planification doit être au cœur du processus décisionnel. La période de la COVID-19 doit, ici, servir de leçon et d'apprentissages de toutes sortes. Ensuite, l'incertitude doit faire partie des éléments incontournables de toute orientation présente et à venir. Qu'il s'agisse des incertitudes liées à la météo, des relations instables avec les propriétaires terriens ou encore des réactions possibles des membres et non-membres face à la croissance de la fréquentation, nul ne peut ignorer l'importance de la flexibilité et de l'adaptation dans la gestion d'une telle organisation. Finalement, on retiendra que l'équilibre maintenu entre la pratique récréative du ski de fond et la pratique sportive de ce sport génère des attentes de la part de tous les types de skieurs et skieuses. Ce qui fait l'attrait de ce centre peut devenir un défaut si les membres permanents, non permanents et les bénévoles ne travaillent pas en toute concordance pour maintenir une identité du club qui reflète cet équilibre.

## Références

- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75(1), 59-81. <https://www.cairn.info/revue-staps-2007-1-page-59.htm>
- Carrier, L. (2020, 23 novembre). Ruée vers les skis de fond. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/2020-11-23/ruee-vers-les-skis-de-fond.php>
- Chimot, C. et Schotté, M. (2006). Travailler dans une organisation sportive. Entre engagement passionné et investissement professionnel. *Regards sociologiques*, 32, 97-107.
- Parc de la Rivière-des-Mille-Îles. (s. d.). *Mission*. <https://www.parc-mille-iles.qc.ca/a-propos/mission/>
- Ski de fond Québec. (s. d.). *Clubs et centres de ski de fond*. <https://www.skidefondquebec.ca/clubs>
- Soulé, B., Boutroy, E. et Gueye, C. (2015). *Les organisations sportives et leurs stratégies dans les secteurs marchand et non marchand*. Collection Management & Sport. De Boeck.
- Winand, M. et Zintz, T. (2014). *Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives*. De Boeck.