

Université Du Québec.

**Mémoire De Recherche-Action
Présenté A
L'Université Du Québec A Chicoutimi**

Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Gestion Des PMO

Par Guylaine Girard.

Diagnostic Du Centre Sportif Les Chutes De Shawinigan.

Mai 1987.



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

Résumé

Le présent mémoire traite d'un centre sportif de Shawinigan, le centre sportif Les Chutes. D'abord voué exclusivement au racquetball, ce centre construit en 1982 a vu sa vocation se modifier. D'autres activités telles le conditionnement physique et la musculation ont été ajoutées, dans un effort de redressement, après une diminution de la popularité du racquetball qui ne permettait plus d'obtenir des entrées de fonds suffisantes pour assurer la rentabilité du centre. D'abord propriété d'hommes d'affaires de la région, le centre a été repris par les créanciers, les Caisses Populaires Desjardins.

L'objectif de la présente étude est de proposer un plan d'action pour obtenir la rentabilité ou du moins récupérer la plus grande partie possible de la mise de fonds effectuée par les Caisses Populaires. Pour cela, on déterminera les causes du déficit du centre sportif, on discutera s'il est possible, avec les équipements actuels, de le rentabiliser par des changements administratifs ou on regardera, le cas échéant, ce qu'il faudrait faire avec les actifs pour les rentabiliser ou minimiser les pertes.

Dans le cours de cette étude, plusieurs étapes ont été franchies. Premièrement, les principaux concurrents ont été rencontrés individuellement par le chercheur, ce qui a permis d'avoir une vue d'ensemble de la situation concurrentielle des centres sportifs de Shawinigan et Grand-Mère.

Deuxièmement, un sondage a été effectué afin de découvrir les opinions de 200 membres actuels ou anciens sur les faiblesses ou les forces des activités, du personnel et des services du centre sportif les Chutes.

Troisièmement, une recherche de la littérature a été effectuée afin de cerner la situation actuelle du racquetball et de la pratique d'activités sportives au Québec et dans la région de la Mauricie.

Quatrièmement, une analyse des revenus et dépenses du centre sportif les Chutes a été effectuée et comparée à ceux des concurrents.

Ces différentes démarches nous ont permis de conclure que le centre sportif les Chutes ne peut être rentable dans sa vocation actuelle et qu'il serait plus avantageux pour les clients du mémoire de le vendre afin de miniser les pertes.

Remerciements

Mes remerciements vont en premier lieu à mon mari Christian, qui m'a encouragée chaque jour et sans qui je n'aurais pu faire ce mémoire. Je tiens à remercier ensuite mon directeur de mémoire, M. Jean-François Billardon, de qui j'ai appris énormément.

Merci également aux Caisses Populaires, principalement à M. Guy Cloutier, directeur de la caisse des Chutes, qui m'a permis de faire ce mémoire au centre sportif les Chutes. Merci à mes lecteurs et à toutes les personnes qui ont collaboré à l'élaboration de ce mémoire.

Table des matières

ii

Remerciements-----	i
Table des matières-----	ii
Liste des tableaux-----	xii
Liste des annexes-----	xv
Légende et signes-----	xvi

Chapitre 1

<u>Contenu du Mandat</u> -----	1
1.1- Présentation de l'organisation à l'étude-----	1
1.2- Description du contenu problématique-----	3
1.3- Objectifs et attentes du client-----	5
1.4- Méthodologie-----	6
1.5- Les sources de données disponibles-----	13
1.6- Contenu de la recherche-----	14

Chapitre 2

<u>L'environnement-----</u>	16
2.1- L'environnement concurrentiel-----	17
2.1.1- La concurrence au début du projet, en 1980-----	17
2.1.2- La concurrence actuelle, en 1986-----	19
2.1.3- Points communs de la concurrence-----	21
2.1.3.1- Fonctionnement des activités-----	21
2.1.3.2- Provenance géographique de la clientèle-----	22
2.1.3.3- L'âge moyen des clients-----	23
2.1.3.4- L'équipement-----	23
2.1.3.5- La publicité-----	24
2.1.4- Studio Apolo-----	25
2.1.4.1- Heures d'ouverture-----	26
2.1.4.2- Services et activités offerts-----	26
2.1.4.3- Coût des services-----	27
2.1.4.4- Formation et employés-----	27
2.1.4.5- Budget annuel et dépenses fixes-----	28
2.1.4.6- Nouveaux services potentiels-----	29
2.1.4.7- Projets de développement-----	29
2.1.4.8- Forces et faiblesses du centre-----	30
2.1.5- Super Gym-----	31

2.1.5.1- Heures d'ouverture-----	31
2.1.5.2- Services et activités offerts-----	32
2.1.5.3- Coût des services-----	32
2.1.5.4- Formation et employés-----	33
2.1.5.5- Budget annuel et dépenses fixes-----	33
2.1.5.6- Nouveaux services potentiels-----	34
2.1.5.7- Projets de développement-----	34
2.1.5.8- Forces et faiblesses-----	35
2.1.6- Gymno-----	35
2.1.6.1- Heures d'ouverture-----	36
2.1.6.2- Services et activités offerts-----	37
2.1.6.3- Coût des services-----	37
2.1.6.4- Formation des employés-----	38
2.1.6.5- Budget annuel et dépenses fixes-----	39
2.1.6.6- Nouveaux services potentiels-----	40
2.1.6.7- Projets de développement-----	40
2.1.6.8- Forces et faiblesses-----	41
2.1.7- Cegep de Shawinigan-----	42
2.1.7.1- Heures d'ouverture-----	43
2.1.7.2- Services et activités-----	43
2.1.7.3- Coût des services-----	44
2.1.7.4- Formation des employés-----	44
2.1.7.5- Budget annuel et dépenses fixes-----	45

2.1.7.6- Nouveaux services potentiels-----	45
2.1.7.7- Projets de développement-----	46
2.1.7.8- Forces et faiblesses-----	46
2.1.8- Le Centre Renée Bourassa -----	47
2.1.8.1- Heures d'ouverture-----	48
2.1.8.2- Services et activités offerts-----	48
2.1.8.3- Coût des services-----	49
2.1.8.4- Formation et employés-----	49
2.1.8.5- Budget annuel et dépenses fixes-----	50
2.1.8.6- Nouveaux services potentiels-----	51
2.1.8.7- Projets de développement-----	51
2.1.8.8- Forces et faiblesses-----	52
2.1.9- Perspectives pour l'avenir-----	53
2.1.10-Le centre les Chutes vus par les concurrents-----	55
2.1.11-Tableau synthèse de la concurrence -----	59
2.2- L'environnement physique -----	59
2.2.1- Le site-----	59
2.2.2- La construction-----	61
2.2.2.1- Lacunes dans la construction-----	62
2.2.3- Aménagement intérieur-----	62
2.3- L'environnement démographique-----	63
2.3.1- Population des différentes agglomérations du Centre-Mauricie -----	63
2.3.2- Répartition de la population par classes d'âge -----	67
2.3.3- Les salaires moyens de la région-----	69

2.4- Revue sur différentes études faites sur le conditionnement physique. -----	71
 2.4.1- Documents retenus-----	71
 2.4.2- "Les Québécois et leur condition physique"1976-----	73
 2.4.2.1- La vision du public sur les activités physiques-----	75
 2.4.2.1.1- Les activités physiques que le public juge aptes à améliorer la condition physique-----	75
 2.4.2.1.2- Les éléments qui caractérisent les activités physiques selon le public-----	77
 2.4.2.1.3- Les conditions favorisant ou défavorisant la pratique d'activités physiques-----	78
 2.4.2.1.4- Les raisons pour lesquelles les gens font des activités physiques -----	80
 2.4.2.1.5- Les freins psycho-sociologiques à la pratique de l'activité physique -----	82
 2.4.2.2- La vision du public sur le conditionnement physique dans des centres sportifs-----	83
 2.4.2.2.1- Les motivations spécifiques au conditionnement physique dans un centre sportif-----	83
 2.4.2.2.2- Les freins spécifiques au conditionnement physique dans un centre sportif-----	85
 2.4.2.3- Les éléments importants qui motivent les gens à faire régulièrement de l'activité physique.-----	86

2.4.3- "L'état de l'activité et de la condition physique au Québec" 1984-----	87
2.4.3.1- Les activités étudiées dans le sondage-----	88
2.4.3.2- Le taux et la fréquence de participation des individus-----	89
2.4.3.3- Les Québécois ayant des plans définis d'activité physique pour les 6 mois suivants-----	92
2.4.4- "Le point sur les habitudes de vie" 1985-----	93
2.4.4.1- Les activités les plus populaires en 1985 selon l'enquête: "Le point sur les habitudes de vie."-----	93

Chapitre 3

<u>Description des structures de l'organisation à l'étude-----</u>	98
3.1- Description des tâches-----	98
3.1.1- Les caisses populaires-----	98
3.1.2- Les deux gérants -----	99
3.1.2.1- Les tâches de Guy St-Arneault-----	100
3.1.2.2- Les tâches de Richard Perreault-----	101
3.1.3- Réception/service au bar/ secrétariat -----	101
3.1.4- Le concierge-----	102
3.1.5- Les professeurs de danse aérobique-----	102
3.2- Organigramme du Centre sportif les Chutes-----	103

3.3- Nouvelle description de tâches des deux gérants pour l'automne 1986-----	105
3.3.1- Gérant de l'administration-----	105
3.3.2- Gérant des activités sportives -----	106

Chapitre 4

<u>Ressources financières-----</u>	108
------------------------------------	-----

Chapitre 5

<u>Sondage auprès des membres-----</u>	109
--	-----

5.1- Clientèle visée par le questionnaire-----	110
--	-----

5.2- Analyse des résultats-----	112
---------------------------------	-----

5.2.1- Analyse de ce que les clients recherchent dans un centre sportif en général -----	113
--	-----

5.2.2- Les heures de fréquentation d'un centre sportif-----	114
---	-----

5.2.3- Le centre sportif Les Chutes-----	116
--	-----

5.2.4- Raisons pour ne pas être membre-----	118
---	-----

5.2.5- La distance entre la Centre sportif les Chutes et le lieu de résidence des répondants-----	119
---	-----

5.2.6- Fréquentation d'un autre centre sportif-----	120
5.2.7- Le racquetball, la musculation et le conditionnement physique-----	120
5.2.7.1- La pratique de ces activités-----	120
5.2.7.2- La satisfaction des clients lors de ces activités---	123
5.2.8- La danse aérobique-----	124
5.2.9- Le sauna-----	125
5.2.10- La salle de bronzage-----	125
5.2.11- Le massage-----	126
5.2.12- La satisfaction de l'encadrement des activités-----	126
5.2.13- La compétence technique-----	128
5.2.14- Contact humain, courtoisie du personnel, disponibilité du personnel-----	128
5.2.15- Les impressions des répondants sur différents éléments du centre-----	130
5.2.16- L'utilisation du centre sportif pour la période estivale du 01-07-86 au 01-09-86-----	132
5.2.17- Les raisons de la non-pratique du racquetball-----	132
5.2.18- La publicité-----	133
5.2.19- L'analyse socio-démographique des répondants-----	133
5.2.19.1- L'âge des répondants-----	134
5.2.19.2- Le sexe des répondants-----	134
5.2.19.3- Le travail des répondants-----	135
5.2.20- Enfants et garderie-----	136
5.2.21- Commentaires écrits des répondants-----	136

Chapitre 6

<u>Sélection d'un goulot d'étranglement</u> -----	139
6.1 - Zones problématiques -----	139
6.1.1 - Manque de contrôle et de planification de l'organisation pour les anciens actionnaires.-----	140
6.1.2 - Baisse de la popularité du racquetball.-----	145
6.1.3 - Services non-adaptés à la clientèle.-----	147
6.1.4 - Conjoncture économique défavorable pour la région, diminution de la population et de l'économie.-----	150
6.1.5 - La concurrence.-----	151
6.1.6 - Pratique de l'activité physique et rentabilité du sport amateur.-----	156
6.1.7 - Le manque d'intérêt des Caisses populaires.-----	157

Chapitre 7

<u>Ancrage</u> -----	160
7.1 - Choix du système pertinent.-----	160
7.2 - Définition du système pertinent-----	161
7.3 - Validation de la définition-----	162

7.4- Modèle conceptuel du Système des Caisses Populaires	
Les Chutes-----	163
 7.4.1- Modèle conceptuel du sous-système du centre sportif	
Les Chutes-----	164
 7.4.2- Validation du modèle-----	165
 Chapitre 8	
<u>Recommandation -----</u>	168
 8.1- Recommandation au client -----	168
 Chapitre 9	
<u>Réflexion théorique -----</u>	170
 9.1- Sur la méthodologie de Checkland-----	170
 9.2- Sur la recherche-action-----	174
 9.3- Difficultés rencontrées par le chercheur lors du mémoire--	176
 9.4- Connaissances acquises par le chercheur -----	179
 9.5- Généralisation-----	181
Références -----	190

Liste des tableaux

Tableau 1: Synthèse de la concurrence.....	57
Tableau 2: Population des villes de centre Mauricie, 1976 à 1986.....	65
Tableau 3: Evolution de la population des villages situés à l'intérieur d'un rayon de 16 km.....	65
Tableau 4: Evolution de la population des villages faisant partie du rayon commercial des trois villes.....	66
Tableau 5: Population totale par groupe d'âge pour les trois villes réunies.....	68
Tableau 6: Le salaire hebdomadaire moyen en mars 1986.....	70
Tableau 7: Les activités mentionnées par les répondants pour améliorer la condition physique.....	76
Tableau 8: Taux et fréquences de participation à une activité ou plus	90
Tableau 9: Fréquence de participation aux activités physiques et sportives par les participants.....	91
Tableau 10: La proportion des québécois ayant des plans bien définis pour participer davantage à l'activité physique au cours des six prochains mois.....	92

Tableau 11: Intensité de la participation selon les principales activités physiques sportives et de plein air au Québec en 1981.-----	95
Tableau 12: Pourcentage des répondants considérant les éléments suivants comme étant importants.-----	115
Tableau 13: Période d'inscription au centre sportif les Chutes des personnes interrogées-----	117
Tableau 14: Les principales raisons pour ne pas être membre.-----	118
Tableau 15: La distance entre le lieu de résidence et le centre sportif.-	119
Tableau 16: La pratique de racquetball, musculation et conditionnement physique.-----	121
Tableau 17: Taux de satisfaction des clients pour les activités. -----	122
Tableau 18: La satisfaction de l'encadrement en général.-----	123
Tableau 19: La satisfaction de la clientèle vis-à-vis le contact humain, la courtoisie et la disponibilité du personnel.----	127
Tableau 20: La satisfaction des clients sur la propreté, l'ambiance, l'équipement, les heures d'ouvertures et le coût d'inscription.-----	129
Tableau 21: Lieu de résidence des membres du centre Les Chutes.--	131

Tableau 22: Comparaison des revenus et dépenses des centres sportifs.-----	155
tableau 23: Les pertes du centre sportif les Chutes.-----	169
Tableau 24: La mission et l'objectif de l'organisation faillie par rapport à la possibilité de rentabiliser cette organisation.-----	188

Liste des annexes

Annexe 1- Questionnaire du sondage	-----	193
Annexe 2- Analyses statistiques des résultats du sondage	-----	200
Annexe 3- Les heures d'achalandage par les clients	-----	228
Annexe 4- Commentaires écrits des répondants	-----	230

Flux d'information: 

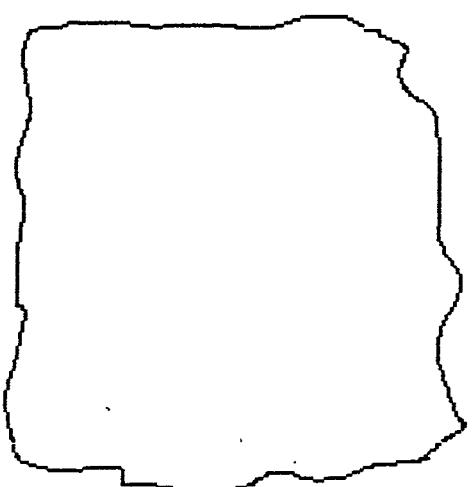
Flux financier: 

Zones problématiques: ??

Secteurs d'activités: 

Secteurs de contrôle: 

Environnement: 

Système: 

Chapitre 1

Contenu du mandat

1.1 – Présentation de l’organisation à l’étude

Le Centre de racquetball Les Chutes est un centre sportif qui a été construit en 1982, vers la fin de la période de grande vogue du racquetball au Québec. Il a été construit à Shawinigan, au boulevard des Hêtres, artère importante qui relie les deux villes de Shawinigan et Grand-Mère.

C'est le premier centre sportif du genre dans l'agglomération de Shawinigan-Grand-Mère, qui compte un total de 40 000 habitants. Au début, l'activité principale du centre sportif était le racquetball (le centre comprenait 8 terrains de racquetball) et dès la première année, 1 200 membres y ont adhéré.

Les instigateurs du projet et propriétaires initiaux étaient 10 personnes provenant de Shawinigan, Grand-Mère et Saint-Tite, un village avoisinant. Les créanciers étaient trois Caisses Populaires Desjardins de la région de Shawinigan: la caisse des Hêtres, la caisse des Chutes et la caisse Cité de Shawinigan.

Les coûts initiaux du projet étaient de 900 000\$, dont 450 000\$ provenaient des actionnaires et 450 000\$ provenaient des Caisses Populaires Desjardins. Dès la première année, avec 1 200 membres, on enregistra des profits. Cependant, par la suite, les actionnaires rencontrèrent des difficultés de rentabilité. Les causes de ces difficultés peuvent être nombreuses : soit une mauvaise gestion du centre, soit une mauvaise administration des finances, soit un déclin dans l'engouement pour le racquetball, ou encore toutes ces causes en même temps. En juin 1984, les Caisses décidèrent de reprendre le centre sportif, car les actionnaires ne rencontraient plus leurs obligations financières. Actuellement, les Caisses tentent de faire une gestion de redressement du centre sportif.

1.2. Description du contenu problématique

Plusieurs centres de racquetball ont vu le jour à partir des années 1975. Cependant, après une croissance phénoménale de la popularité du racquetball, cette dernière tomba en flèche. Ceci est souvent le cas pour plusieurs activités humaines, qui connaissent successivement une phase de croissance, de maturité et de déclin. Autant que possible, il faut faire un lancement de nouveau produit ou dans notre cas, la construction d'un centre de racquetball, dans la période de croissance de l'activité et non dans la période de maturité et encore moins dans la période de déclin.

Nous ne devrions pas parler de la problématique unique du Centre de Racquetball Les Chutes mais plutôt de la problématique de la majorité des centres de racquetball du Québec. Comme toute autre entreprise, un centre de racquetball doit analyser continuellement son environnement et orienter ses activités selon cet environnement. Malheureusement, de nombreux centres ont dû fermer leurs portes en raison d'un manque d'adaptation à l'environnement.

Le centre sportif Les Chutes a su, en partie, adapter ses activités au goût de la clientèle, puisqu'en 1984, on sacrifia deux terrains de racquetball pour installer deux salles de conditionnement physique et d'hydra-gym, qui attirent passablement de gens. Cependant, ceci n'a pas été suffisant puisque le centre est encore déficitaire.

En 1982, le centre comptait 1 200 adeptes du racquetball; en 1986 il compte 250 membres pour le racquetball et 490 membres pour les autres activités, telles hydra-gym, musculation, bronzage, massage, danse aérobique, etc..

Pourquoi une telle baisse de clientèle? Que faut-il faire pour retrouver la rentabilité de ce centre sportif? Plusieurs facteurs peuvent permettre de répondre à l'une ou l'autre de ces questions: augmentation du chômage dans la région, vieillissement de la population, perte d'engouement pour le racquetball, publicité inadéquate, manque de leadership administratif, mauvais service à la clientèle, produit non adapté à la région. Voici autant de facteurs que nous devrons analyser dans cette étude.

1.3- Objectifs et attentes du client.

Actuellement, le centre sportif a été repris par les créanciers. Comme toute institution prêteuse, leur objectif est de maximiser la rentabilité du prêt ou du moins de minimiser les pertes dans les cas de mauvaise créance, comme celle-ci. Ainsi, l'objectif principal de la présente étude pour le client, est de déterminer un moyen pour obtenir la rentabilité ou du moins permettre la récupération de la plus grande partie possible de la mise de fonds effectuée par les Caisses Populaires. Pour cela, il faudra déterminer les causes de la non-rentabilité du centre sportif, voir s'il est possible de le rentabiliser avec les équipements actuels mais par des changements administratifs, et si ce n'est pas le cas, ce qu'il faudrait faire avec les actifs pour les rendre rentables ou encore les liquider de la façon la plus appropriée.

1.4- Méthodologie

La méthodologie employée dans cette étude est une approche de recherche-action: le diagnostic-intervention. Cette méthode qui a été développée par Peter Checkland à travers une trentaine d'expériences en petites et moyennes organisations tant publiques que privées, consiste à faire un diagnostic ayant pour but de faciliter la recherche de solution à des problèmes complexes tels: objectifs flous, processus décisionnel incertain, mesure de performance difficile à obtenir, etc.

Afin de préciser le concept de diagnostic, voici la définition qu'en donne Gérard Brown (référence 1 p.14).

Le terme diagnostic est en principe réservé à la médecine. Cependant dans l'industrie, on procède souvent à des analyses d'entreprises ayant pour but de faire ressortir leurs défectuosités, de découvrir les corrections à leur apporter et de déterminer comment procéder à l'application de ces corrections. Il faudra certes corriger des points faibles, mais sans laisser de côté les points forts de l'entreprise qu'on devra au contraire mieux exploiter.

Référence 1: Brown Gérard, Le diagnostic d'entreprise; 3ième édition, Paris, Entreprise Moderne d'édition, 1970, 279 p.

La méthodologie de Checkland est caractérisée par sa souplesse d'adaptation , par sa terminologie simple, précise et adaptée à la situation du système à l'étude. Son processus de résolution de problèmes est alimenté:

- Sur le plan théorique, par des lectures et réflexions, sur la gestion et le diagnostic organisationnel en général, et sur le sujet étudié en particulier.
- Sur le plan pratique, par des observations régulières du système, par des entrevues, par des questionnaires et des études de documents.

La méthodologie du diagnostic organisationnel comporte sept étapes:
(référence 2).

- 1-Elaboration de la problématique ou état de la situation.
- 2-Ancrage.
- 3-Conceptualisation.
- 4-Comparaison.
- 5-Identification des changements possibles et conception si nécessaire.
- 6-Application des changements sélectionnés.
- 7-Contrôle.

Référence 2: Prévost Paul, Le Diagnostic-intervention: Une approche systémique au Diagnostic organisationnel et à la recherche-action, UQAC, 1983.

Ainsi, Checkland suggère, en premier lieu, de prendre contact avec le milieu problématique à l'aide d'une description (une image riche) de ce dernier. Cette description du milieu doit permettre le choix d'un point d'ancrage particulier à partir duquel un modèle conceptuel sera élaboré. Les étapes suivantes consistent à utiliser le modèle conceptuel comme un cadre de référence et à le comparer avec la représentation de l'image riche pour identifier les lieux de changement et tenter d'effectuer les modifications nécessaires. La dernière étape consiste à évaluer les résultats apportés par les changements du diagnostic.

La méthodologie de Checkland que l'on se propose d'utiliser s'inspire beaucoup de la recherche-action et, a continuellement recours aux notions globales prônées par l'approche systémique. Nous allons préciser tout de suite ces termes de recherche-action et d'approche par les systèmes.

-La recherche-action:

Rapoport (référence3 p.115) définit la recherche-action comme "une recherche qui vise à apporter une contribution à la fois aux préoccupations pratiques des personnes se trouvant en situation problématique et au développement des sciences sociales par une collaboration qui les relie selon un schéma éthique mutuellement acceptable".

Cette définition se rapporte directement aux sciences sociales d'où est née cette approche. Afin de mieux comprendre la recherche-action, voici quelques caractéristiques de cette approche, toujours selon Rapoport.

Référence 3: Rapoport, R.N. "Les trois dilemmes de la recherche-action"

Human Relation, Vol. 23. n°6.

La recherche-action est une recherche dans l'action, c'est-à-dire une recherche:

- portant sur des acteurs sociaux, leurs actions, leurs transactions , leurs interactions,
- conçue pour équiper d'une pratique rationnelle leurs pratiques spontanées,
- assumée par ces acteurs eux-mêmes (auto-diagnostic et auto-pronostic) tant dans sa conception, que dans son exécution et ses suivis.

-L'approche par les systèmes:

Selon Bélanger (référence 4 p. 13), la notion de système désigne "un ensemble d'éléments différenciés et interdépendants qui complète et renouvelle un cycle d'activités en utilisant des ressources dans le but de produire des résultats déterminés".

Référence 4: Bélanger, Laurent, Gestion des ressources humaines: approche systémique, Exposés et travaux pratiques, Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1978, 363p.

L'approche par les systèmes consistera donc pour nous à bâtir un modèle basé sur cette notion de système formé de différents éléments différenciés et interdépendants, afin de mieux saisir la problématique et de pouvoir agir sur elle.

Toute approche ou méthodologie peut comporter des risques. En ce qui concerne l'approche par le diagnostic-intervention, le principal risque auquel devra faire face le chercheur ou l'intervenant est la manipulation du chercheur par les acteurs du système étudié et l'influence que peut exercer le décideur ou le propriétaire du système sur le chercheur. Le risque ainsi exprimé est réellement couru dans le diagnostic-intervention, et le chercheur doit constamment surveiller ses actions pour l'éviter.

1.5- Les sources de données disponibles

- Personnes ressources

Les personnes ressources pour le présent travail peuvent provenir de cinq niveaux différents, soit:

- les directeurs des trois caisses Populaires Desjardins (créancier),
- le personnel du centre (ancien et nouveau),
- les anciens actionnaires,
- les membres (anciens et nouveaux),
- les concurrents.

-Les documents disponibles

Différentes recherches ont été effectuées sur le centre de racquetball, cependant elles ne se sont pas toutes révélées valables et concluantes.

Nous utiliserons pour cette étude les six documents ou types de documents suivants:

- 1-des coupures de journaux sur le lancement du projet en 1982,
- 2-une étude sur le potentiel démographique du Centre Mauricie et des statistiques démographiques, salariales et autres,

- 3-un estimé des honoraires du projet,
- 4-un inventaire économique et social de la population,
- 5-la présentation du projet par les promoteurs,
- 6-les différentes études faites sur le conditionnement physique.

Une autre source importante de renseignements est un sondage effectué par le chercheur auprès de deux cents membres actuels et anciens. Pour cet exercice, un questionnaire de 8 pages a été expédié à deux cents personnes. 158 personnes ont répondu à ce questionnaire, soit un taux de réponse de 79 %.

1.6- Contenu de la recherche

Maintenant que nous avons présenté l'organisation et que nous avons décrit de façon générale la méthodologie avec laquelle nous allons traiter l'étude, nous allons voir brièvement, mais de façon spécifique les différentes parties de l'étude.

Dans le second chapitre, nous décrirons l'environnement, où nous aborderons la situation physique et démographique du centre, la concurrence, ainsi qu'une revue de littérature qui présentera de façon plus précise la situation du racquetball et du conditionnement physique au Québec et au Canada. Dans le troisième chapitre, nous traiterons de l'organisation interne du centre sportif les Chutes, qui sera suivi par le chapitre quatre qui présente la description des ressources financières.

Au cinquième chapitre, on présentera le sondage effectué auprès des membres, qui sera suivi du chapitre six où on abordera la sélection du goulot d'étranglement. Ensuite, au chapitre 7, il y aura l'ancrage avec le choix du système pertinent, la définition du système pertinent et la conceptualisation. On conclura enfin l'étude par le chapitre 8 qui présentera les recommandations au client découlant du diagnostic.

Chapitre 2

L'environnement

Après le chapitre 1, qui était en quelque sorte l'introduction à l'étude où on a présenté l'organisation ainsi que la méthodologie de l'étude, nous rentrons maintenant dans le corps du sujet. Le présent chapitre traite, de façon générale, de l'environnement du centre sportif Les Chutes.

En premier lieu, on considérera l'environnement concurrentiel, c'est- à -dire les autres centres de conditionnement physique, qui oeuvrent dans le même domaine que le centre sportif Les Chutes ou dans un domaine similaire et qui rentrent donc en concurrence directe avec ce dernier. Nous aborderons les concurrents un à un en décrivant leur fonctionnement, leurs projets de développement, leurs forces et leurs faiblesses. Nous effectuerons enfin le bilan de ces données par rapport au centre Les Chutes.

En second lieu, nous aborderons l'environnement physique où nous analyserons la situation géographique et l'aménagement physique du centre sportif les Chutes. Troisièmement, nous analyserons la distribution de la population dans la région ainsi que son niveau de vie.

Une dernière partie consistera à faire la revue sur différentes études faites dans le domaine du conditionnement physique et du racquetball.

2.1- L'environnement concurrentiel

2.1.1- La Concurrence au début du projet, en 1980

En 1980, lors de l'évaluation du projet de construction du centre de racquetball, une étude démontrait qu'il n'y avait aucun centre du genre dans la région du grand Shawinigan et qu'il n'y avait aucun projet de construction.

A l'époque, selon le rapport de la firme de consultants en marketing Cogem inc. (référence 5), la norme de rentabilité acceptée aux Etats-Unis était de: un court de racquetball pour 5 000 personnes de population.

Selon la même étude, la participation féminine s'accroissait et les sportifs recherchaient davantage d'équipements intérieurs.

La population de Shawinigan, Grand-Mère et Shawinigan-Sud s'élevait, en 1978, à 50 000 habitants. En utilisant une valeur plus conservatrice de un court de racquetball pour 4 000 habitants, cela permettait de conclure qu'il y avait un potentiel pour 12 courts de racquetball dans cette agglomération. Il apparaissait donc raisonnable pour les futurs actionnaires d'en construire 8.

Référence 5: Etude de potentiel d'un centre de racquetball à Shawinigan, Cogem, projet # 918, 1980, p.32.

2.1.2-Situation de la concurrence en 1986

A sa seconde année d'opération, le centre de racquetball n'est pas rentable, et une autre activité est ajoutée: le conditionnement physique et la musculation.

La concurrence dans ce domaine de la musculation et du conditionnement physique comprend sept concurrents assez dynamiques. Il existe actuellement trois centres privés: Le Studio Apolo et Le Centre Renée Bourassa situés à Grand-Mère et le centre Gymno, situé à Shawinigan. Au moins deux centres clandestins (pas de permis d'exploitation) existent également: le premier est situé au Lac à la Tortue et l'autre à Shawinigan. Finalement, trois institutions d'enseignement offrent ces deux activités: le Cegep de Shawinigan, l'institution secondaire Val-Mauricie et l'institution secondaire Les Chutes.

Dans les pages qui vont suivre, on trouve la description de cinq de ces sept concurrents, dont trois privés, un clandestin et une institution d'enseignement dont les dirigeants ont été rencontrés individuellement par le chercheur. Dans une première étape, les points communs ou similaires des concurrents ont été regroupés afin de ne pas alourdir le texte. Dans une seconde étape, on décrit le fonctionnement particulier de chaque concurrent. On termine ensuite par un tableau synthèse de la concurrence.

L'institution d'enseignement Val-Mauricie et le second centre clandestin n'ont pas été rencontrés parce que nous considérons qu'ils ne sont pas assez influents sur le milieu du conditionnement physique et de la musculation.

2.1.3- Points communs de la concurrence

2.1.3.1- Fonctionnement des activités

Dès l'inscription, on prend les mensurations du client et on discute des objectifs qu'il désire atteindre. Ensuite, un programme d'exercices couvrant une période moyenne de trois mois lui est remis. Le but de ce premier programme est de faire une mise en forme générale et de dégourdir le client.

Après cette période de trois mois, le client aura des séquences d'exercices spécialement conçus pour lui et ayant pour but de développer et d'améliorer sa musculature. Des conseils sur l'alimentation lui sont également donnés.

Un moniteur est continuellement à la disposition des clients, qui s'entraînent au centre, afin de répondre aux questions des membres ou corriger un mauvais mouvement dans un exercice. L'encadrement personnalisé et la présence de moniteurs sont grandement appréciés par les clients et représentent pour eux une source de motivation importante.

2.1.3.2-Provenance géographique de la clientèle

La majorité des centres ont une clientèle mixte, à l'exception du studio Apolo, qui est ouvert uniquement aux hommes. Le propriétaire du Studio Apolo a déjà ouvert le service aux femmes mais, après différentes contraintes, il a dû arrêter. Les personnes qui participent à ce genre d'activité sont des étudiants, des professionnels, des chômeurs, des bénéficiaires d'aide sociale et des femmes au foyer. On peut donc dire que ces centres desservent un ensemble assez représentatif de la population et que, la majorité des gens peuvent y pratiquer les activités offertes et cela sans l'achat d'équipement dispendieux.

Chaque centre a une clientèle qui provient premièrement, de la ville où il est établi et, deuxièmement d'un peu partout dans les agglomérations du Centre-Mauricie, c'est-à-dire Grand-Mère, Shawinigan, Shawinigan-Sud et les villages et municipalités environnantes.

2.1.3.3-L'âge moyen des clients

La clientèle des centres comprend deux groupes d'âges principaux: le premier comprend les 16 à 24 ans et le second, les 25 à 35 ans.

2.1.3.4- L'équipement

L'équipement de musculation et de conditionnement physique est très dispendieux et comprend deux marques principales : Nautilus et Hydragym. Des poids et haltères conventionnels et différents appareils de musculation de confection artisanale existent également.

Les centres de musculation plus modestes n'ont pas les moyens d'acheter des équipements de marque connue en raison de leurs prix élevés. Leurs propriétaires étant dans le domaine de la musculation et du conditionnement physique depuis longtemps connaissent assez bien l'équipement. Ils ont donc fabriqué leur propre équipement avec l'aide de copains qui pratiquent la soudure.

D'autres propriétaires ont acheté leur équipement à prix très abordable à un ancien Monsieur Canada qui fabrique artisanalement de l'équipement d'entraînement. L'équipement des centres d'entraînement est évalué à 15 000\$ pour le plus petit et, à 50 000\$ pour les plus grands. Les propriétaires cherchent continuellement à améliorer et compléter leur équipement d'entraînement.

2.1.3.5- La Publicité

Beaucoup de publicité se fait de bouche à oreille. Les propriétaires mentionnent que la meilleure des publicités est la réputation qu'on se bâtit avec les années.

Il y a entre 2 et 3 réclames publicitaires par année, qui ont lieu au mois d'août, décembre ou janvier, et au mois de mai dans les journaux locaux tels: Le Pont, L'Hebdo et Le Nouvelliste. On choisit ces mois car ils correspondent à des sessions dans l'année où les gens songent à faire des activités de loisir

et ces périodes correspondent également aux périodes scolaires. Cependant, certains propriétaires songent à diminuer la publicité car ils doutent de son effet.

Voilà qui termine la partie des points communs à la majorité des centres sportifs. Nous allons maintenant aborder les particularités de chaque centre.

2.1.4-Studio Apolo

Ce centre de musculation et de conditionnement physique est situé près du centre ville de Grand-Mère. Le nombre de clients qui s'y entraînent annuellement est de 150 et le centre existe depuis environ 17 ans. Le centre est annexé à la maison du propriétaire, ce qui lui permet un accès facile en tout temps.

2.1.4.1-Heures d'ouverture

Les clients du centre Apolo peuvent venir s'entraîner n'importe quand les lundi, mardi, mercredi, jeudi et vendredi de 9h00 à 21h30. L'ouverture le samedi est considérée comme un service et les clients peuvent venir s'entraîner de 9h00 à 15h00. Pour la période de l'été cependant, du 1er mai au 15 août, le centre est ouvert uniquement en semaine, de 9h00 à 21h30.

2.1.4.2 Services et activités offerts

Les activités du centre sont constituées à 95% par le conditionnement physique et à 5% par la musculation. Des douches sont à la disposition des clients.

Il y a chaque année l'organisation du Concours Monsieur Grand-Mère, auquel les intéressés de tous les centres peuvent s'inscrire.

2.1.4.3-Coût des services

Il en coûte une somme globale de 190\$ par année aux personnes désirant s'entraîner au centre Apolo. Cependant, le client peut ne s'inscrire que pour une période de trois mois s'il le désire. Le paiement fonctionne par tranche de trois mois, c'est- à- dire que le client paie 65\$ lors de l'inscription pour trois mois. Par la suite, il paie un autre 65\$ pour trois autres mois et finalement 60\$ pour les 6 derniers mois de l'année. Chaque client possède un contrat d'inscription individuel régi par la loi de la protection du consommateur.

2.1.4.4- Formation et employé

Le propriétaire est l'unique employé du centre et sa formation première en est une de policier. Cependant, il possède 22 ans d'expérience dans le domaine de la musculation. Certains compétiteurs viennent même le voir afin de lui demander des renseignements sur des

exercices de musculation. Deux bénévoles sont continuellement présents au centre afin de conseiller les clients. Afin de récompenser ces deux personnes ressources, le propriétaire leur donne un abonnement annuel gratuit . Le propriétaire est fréquemment en contact avec les responsables des grands centres de Montréal, comme le centre Weider.

2.1.4.5-Budget annuel et dépenses fixes

Nous entendons par dépenses fixes les frais de chauffage, d'électricité, de taxes, de loyer et d'assurances. Ces frais sont considérés comme stables et ils sont directement imputés aux revenus du centre. Le Gym Apolo a très peu de dépenses fixes puisqu'il est annexé à la résidence personnelle du propriétaire. Les coûts de chauffage et d'électricité (la maison comprise) sont de 4 800\$ par année. Il faut y ajouter les taxes de 1 000\$ et les assurances de 1 000\$ également, ce qui fait des dépenses fixes d'environ 7 000\$ par année.

Le chiffre d'affaires annuel brut du centre peut être estimé à environ 30 000\$, soit les revenus de l'inscription de 150 membres, à 190\$ par année. Si nous soustrayons les frais fixes de 7 000\$, nous pouvons dire que les revenus annuels nets du centre Apolo sont approximativement de 23 000\$.

2.1.4.6- Nouveaux services potentiels

Les nouveaux services que le propriétaire aimerait incorporer dans son centre de conditionnement physique sont le sauna, la salle de bronzage et le bain tourbillon.

2.1.4.7- Projets de développement

Il n'y a aucun projet de développement pour le centre Gym Apolo. Possédant le centre depuis environ 17 ans, le propriétaire songe à prendre sa retraite dans 4 ans et à vendre sa maison avec son centre entre 75 000\$ et 100 000\$.

2.1.4.8- Forces et faiblesses du centre

La plus grande force du centre est sa bonne réputation dans le domaine, son équipement assez complet et les 22 années d'expérience en musculation du propriétaire. Les faiblesses du centre sont premièrement sa mauvaise localisation et deuxièmement le caractère peu sociable du propriétaire

2.1.5-Super Gym

Super Gym est le nom d'un centre de musculation clandestin situé dans une maison privée du lac à la Tortue. Existant depuis deux ans, ce centre compte 60 membres réguliers et il est opéré et dirigé par un couple qui ne vit que pour la musculation. Puisque ce centre est illégal, aucune publicité n'est faite sur le centre et ses services. Il est cependant à noter que le propriétaire travaille également dans une usine de la région. C'est donc son épouse qui s'occupe principalement du centre.

2.1.5.1-Heures d'ouverture

Ce centre d'entraînement est ouvert à sa clientèle du lundi au vendredi de 9h00 à 21h00. Les personnes peuvent également s'entraîner les fins de semaine de 9h00 à 16h00 sauf pour la période de l'été. Ce centre est celui qui offre à la clientèle le plus grand nombre d'heures d'entraînement.

2.1.5.2- Services et activités offerts

Le centre Super Gym offre uniquement le conditionnement physique et la musculation.

Chaque année, un concours de musculation est organisé en collaboration avec un centre de Trois-Rivières et tous peuvent s'inscrire. L'an prochain, le concours sera également ouvert à la clientèle féminine. Cependant, aucune publicité n'est faite par le centre sur le concours ou sur les inscriptions.

2.1.5.3- Coût des services.

Le coût d'inscription est le plus bas du marché. Il n'en coûte que 15\$ par mois pour le client et celui-ci peut s'inscrire au mois, s'il le désire. Chaque client signe un contrat régi par la loi de la protection du consommateur lors de son inscription.

2.1.5.4-Formation et employés

Ce centre bénéficie d'un moniteur masculin et d'un moniteur féminin qui sont également les propriétaires du centre. L'homme a suivi un cours de formation en musculation au centre Weider de Montréal. Son épouse a appris par l'intermédiaire de son mari et par son expérience personnelle.

2.1.5.5- Budget annuel et dépenses fixes

Tout l'argent produit par le centre y est réinvesti en équipement. Les dépenses du centre font partie de celles de la maison et ne sont donc pas comprises dans les revenus et dépenses du centre. Il y a environ 60 personnes qui fréquentent le centre par année. S'il leur en coûte 180\$ par année, ceci représente pour le centre un revenu d'environ 10 800\$ par année.

2.1.5.6- Nouveaux services potentiels

Ayant visité plusieurs centres de Montréal et de Québec, les propriétaires imaginent pour l'avenir un centre de conditionnement physique avec beaucoup de plantes, un bar-santé offrant des produits naturels, des saunas et des lits de bronzage.

2.1.5.7- Projets de développement

Actuellement, la maison des propriétaires est en vente. Dès la vente de celle-ci, ils ouvriront un nouveau centre ayant un permis officiel. Super Gym est le nom que portera ce nouveau centre de musculation et de conditionnement physique. La localisation désirée par les propriétaires serait entre Grand-Mère et Shawinigan. Cependant, ils établiront le centre là où ils trouveront un local adéquat pour les accueillir. Présentement, les propriétaires manquent un peu d'argent, Un capital de 50 000\$ à 100 000\$ ferait grandement leur bonheur.

2.1.5.8- Forces et faiblesses

La principale force de ce centre est probablement qu'il offre aux clients un moniteur féminin et un moniteur masculin pouvant répondre adéquatement à leurs désirs. Une autre force est sans aucun doute l'expérience des moniteurs dans le domaine qui compense pour leur absence de formation universitaire.

La principale faiblesse du centre est que les propriétaires auraient besoin d'une injection d'argent, pouvant leur permettre de démarrer adéquatement le Super Gym le plus tôt possible.

2.1.6- Le Gymno

Le centre Gymno, situé à Shawinigan, est l'un des plus vieux dans la région. Il existe depuis 34 ans. Depuis deux ans, ce sont deux nouveaux actionnaires qui en ont fait l'acquisition.

Le centre est réparti sur deux étages; le haut est la salle de musculation des femmes et le bas est la salle de musculation des hommes. Plusieurs concurrents ont mentionné que les femmes qui fréquentaient ce centre le faisaient *dans une ambiance de détente où on aime bien parler sans faire trop d'effort physique.*

Lors de l'entrevue, nous avons rencontré un propriétaire très méfiant et ne voulant pas trop en dire sur le centre. Cependant, nous savons qu'il y a environ 150 hommes et 150 femmes inscrits en musculation et conditionnement physique.

2.1.6.1- Heures d'ouverture

Le Gymno est ouvert à la clientèle les lundi, mercredi et vendredi de 8h00 à 22 h00, les mardi et jeudi de 13h00 à 22h00 et le samedi de 8h30 à 13h00. Pour la période estivale, de la fin du mois de juin et pour le mois de juillet, le centre ferme ses portes les mardi et jeudi.

2.1.6.2- Services et activités offerts

Actuellement, dans la région, le centre Gymno est celui qui offre le plus grand nombre de services à ses membres. Le choix d'activités disponibles comprend le sauna, le massage, les chambres solaires, les vibrateurs, les rouleaux-masseurs, le bain tourbillon, la salle de musculation féminine et la salle de musculation masculine. Il y en a pour tous les goûts dans ce centre de conditionnement physique et de musculation.

2.1.6.3- Coût des services

Ce centre offre aux clients plus de services que les autres concurrents. Cependant, le client doit payer un peu plus cher pour ces services. Il en coûte environ 224\$ par année pour l'utilisation des appareils et du sauna. Le client doit payer en plus chaque séance de bain tourbillon, de massage et de bronzage.

Le mode de paiement du client est réparti comme suit: 45\$ payable lors de l'inscription et 80\$ dans les 30 jours qui suivent. Ces frais de 125\$ comptent pour une année. Par la suite, le client doit défrayer 9\$ pour chaque mois d'utilisation des services durant cette période de un an. Donc il en coûte un minimum de 224\$ par année pour le client qui désire utiliser uniquement les services des appareils et du sauna. Comme cela a été mentionné plus haut , le client devra payer l'utilisation des autres services.

2.1.6.4- Formation des employés

Le centre compte 8 employés, dont la majorité travaillent à temps partiel. Tel est le cas des masseuses, du concierge, de la personne qui tient les livres comptables et de certaines monitrices de musculation. Certains moniteurs possèdent une formation en conditionnement physique, d'autres une formation de Weider et certains autres, une bonne expérience de plusieurs années.

Les propriétaires consultent plusieurs revues afin d'être au courant des derniers développements dans le domaine de l'équipement de musculation et ils considèrent très important de suivre la mode et le goût des gens, dans le domaine de la condition physique et de la musculation.

2.1.6.5- Budget annuel et dépenses fixes

Lors de l'entrevue, le propriétaire a été très réservé sur les questions d'argent. Il semblait ne pas savoir exactement le total des dépenses fixes de son centre.

Le loyer est de 1 000\$ par mois et les frais de gaz naturel et d'électricité sont d'environ 700\$ par mois. Cela fait approximativement 20 400\$ en dépenses fixes par année. Le conditionnement physique et la musculation rapportent au centre des revenus de 67 200 \$(300 membres à 224\$ par année). Si nous faisons l'hypothèse que le bronzage, le bain tourbillon et le massage rapportent annuellement environ 100\$ par membre, il y aurait donc un revenu supplémentaire de 30 000\$ provenant de ces services.

Les revenus totaux du centre peuvent donc être estimés à environ 100 000\$ par année. Des revenus de 100 000\$ moins des dépenses de 20 400\$ donnent un revenu avant les salaires des 8 employés de quelque 79 600\$. Lors de l'entrevue, le propriétaire nous a mentionné que l'année passée, le centre n'avait pas fait de bénéfices et que ses dépenses égalaient ses revenus.

2.1.6.6- Nouveaux services potentiels

Le Gymno offre à sa clientèle un grand nombre de services et le seul ajout qu'il pourrait faire serait une piscine, mais le local est trop petit.

2.1.6.7- Projets de développement

Le Gymno n'a présentement aucun projet de développement. Sa plus grande préoccupation est d'offrir un service de qualité à la clientèle.

2.1.6.8- Forces et faiblesses

Après 34 ans d'existence, le centre Gymno a su créer une image de marque dans le domaine de la musculation et du conditionnement physique au Centre-Mauricie. Selon le propriétaire, le centre n'a aucune faiblesse. Gymno est au maximum de son développement. Les propriétaires devront consacrer beaucoup d'énergie pour développer encore le service à la clientèle, car une forte concurrence est à venir dans le domaine de la musculation.

2.1.7- Cégep de Shawinigan

La Cégep est une institution d'enseignement qui offre un très grand éventail d'activités à sa clientèle. Le centre sportif du Cégep est considéré et se considère comme un concurrent des autres centres d'entraînement et de conditionnement physique. Cependant, il doit fonctionner avec des contraintes administratives provenant de la direction du Cégep.

Le Cégep est le seul centre qui a réussi à attirer, avec l'aide de Kino-Québec, des organisations telles que les employés du Parc National de la Mauricie et ceux de l'Alcan. Les frais d'inscription sont défrayés en grande partie par l'employeur (les employés d'Alcan ne paient que 10\$ pour l'inscription) et les employés du Parc National peuvent venir s'entraîner durant leurs heures de travail.

2.1.7.1- Heures d'ouvertures.

Le Cegep est ouvert au public à différentes heures de la journée selon le type d'activités désirées. La musculation est ouverte au public 5 midis et 5 soirs sur semaine et le samedi matin.

Le conditionnement physique général est ouvert du lundi au mercredi, de 17h30 à 18h30. L'entraînement rythmé est offert le lundi et le jeudi, de 18h30 à 19h30. Pour la période estivale, le Cegep ferme ses portes du 20 juin à la fin août.

2.1.7.2- Services et activités

Les services offerts aux clients sont très diversifiés et se regroupent en 6 blocs d'activités: les activités sportives, les activités aquatiques, les cours de natation, les bains publics, la musculation et les "samedi de jouer". L'activité la plus populaire chez les clients est la natation sous toutes ses formes. Vient ensuite la musculation. Ces deux activités regroupent 3 000 personnes.

Après l'entraînement, le client peut terminer son activité par une douche ou un sauna.

2.1.7.3- Coût des services

Le client qui participe aux activités du Cegep débourse une somme minime de 40\$ pour la session ou 130\$ pour l'année. Comme tous les centres municipaux ou d'enseignement qui sont subventionnés par l'état, le Cegep offre des services à des prix inférieurs aux centres sportifs privés. Bien souvent, le client peut utiliser gratuitement l'équipement nécessaire pour la pratique de l'activité.

2.1.7.4- Formation des employés

Le Cegep dispose d'un grand bassin de spécialistes pouvant répondre aux différentes activités. Tout près de 30 personnes travaillent à temps plein ou partiel et supervisent les activités et les services du centre sportif du Cegep.

2.1.7.5- Budget annuel et dépenses fixes

Le centre sportif du Cegep fait partie intégrante du Cegep. Contrairement à ses concurrents, le centre sportif n'a pas à débourser de frais de chauffage, d'électricité, d'entretien ménager, de loyer, de taxes ou d'assurance.

C'est un avantage que le centre a sur les centres privés, lui permettant ainsi d'offrir ses activités à prix inférieur. Le centre sportif du Cegep dispose d'un budget annuel se situant aux environs de 200 000\$ pour l'ensemble de ses activités.

2.1.7.6- Nouveaux services potentiels

Le Cegep offre un éventail d'activité assez complet et la seule activité nouvelle que l'administrateur du centre désire éventuellement offrir aux clients est: la balle au mur.

2.1.7.7- Projets de développement

Le Cegep n'a aucun projet de développement pour son centre sportif. Cependant, les efforts sont mis sur l'amélioration des services déjà offerts et sur la satisfaction des clients. Sur ce point, l'administrateur du centre mentionnait qu'un centre sportif propre était accueillant et attirait les clients.

2.1.7.8- Forces et faiblesses

Le centre sportif du Cegep bénéficie de plusieurs avantages: il dispose d'un vaste bassin de spécialistes sur place, une partie de sa clientèle fréquente l'établissement d'enseignement et il est dispensé des frais fixes tels le chauffage, l'électricité et autres.

Les principaux désavantages du Cegep sont les heures disponibles pour l'entraînement qui ne sont pas aussi nombreuses que dans un centre privé et, le fait qu'il doive fermer ses portes pour la période estivale.

2.1.8- Le Centre Renée Bourassa

Renée Bourassa est éducatrice physique. Elle s'est d'abord fait connaître en donnant des cours de danse aérobique au centre les Chutes. Cependant, après certaines mésententes, elle a laissé le centre les Chutes pour lancer sa propre école de danse aérobique.

Rénée Bourassa était responsable des inscriptions de danse aérobique au centre les Chutes et elle avait en main les feuilles d'inscription des clients. Il lui était donc facile de lancer une école de danse aérobique en pleine période de grande vogue de cette activité.

Peu de temps après, cependant, la danse aérobique connut une baisse de popularité et la musculation et le conditionnement physique lui volèrent des adeptes. En septembre 1985, Renée Bourassa décide alors d'ajouter à son école de danse aérobique un centre de conditionnement physique et de musculation. Actuellement, environ 600 personnes sont inscrites au centre, soit en musculation ou en danse aérobique et la propriétaire prévoit une augmentation du taux d'inscriptions pour l'an prochain.

2.1.8.1- Heures d'ouverture

Le centre offre ses services du lundi au vendredi de 8h30 à 21h30 et le samedi de 8h30 à 15h00. Les clients peuvent venir s'entraîner pendant la période estivale les lundi, mercredi et vendredi de 8h30 à 21h30.

2.1.8.2- Services et activités offerts

Le centre Renée Bourassa offre trois principales activités à la clientèle: musculation, danse aérobique et conditionnement physique. A cela s'ajoutent des services de diététique, contrôle du poids et masso-thérapie.

2.1.8.3- Coût des services

Le centre Renée Bourassa fonctionne selon le même mode de paiement que le studio Apolo. Il en coûte aux clients 190\$ par année pour la musculation et 25\$ par session (il y a trois sessions par année) pour la danse aérobique.

2.1.8.4- Formation et employés

Renée Bourassa est la seule propriétaire du centre mais elle est conseillée et secondée par une employée qui est en même temps son amie. Elles s'occupent toutes les deux de la préparation des différents cours ainsi que de l'enseignement et elles ont une formation en éducation physique. Une stagiaire réceptionniste s'occupe de différents travaux de secrétariat. Certaines personnes offrent leurs services gratuitement pour donner des conseils en musculation lorsque personne n'est disponible sur place.

2.1.8.5- Budget annuel et dépenses fixes

A sa première année d'existence, le centre Renée Bourassa s'avère rentable et prometteur pour le futur. La danse aérobique a eu 300 inscriptions à 25\$ pour l'année, ce qui représente 7 500\$. La musculation et le conditionnement physique ont eu 300 inscriptions annuelles à 190\$, ce qui représente un revenu de 57 000\$ pour l'année. Les revenus totaux du centre sont donc d'environ 65 000\$ pour l'année.

Le centre bénéficie d'un loyer à prix très modique de 200\$ par mois, chauffé et éclairé, ce qui représente une somme de 2 400\$ par année. A cela s'ajoute une assurance d'environ 1 000\$. Cela fait donc des dépenses annuelles d'environ 3 500\$.

2.1.8.6- Nouveaux services potentiels

Les nouveaux services que la propriétaire aimeraient instaurer dans le centre sont des cours de gymnastique douce, un bar de produits naturels et une salle de relaxation et de réchauffement avant l'entraînement.

2.1.8.7- Projets de développement

Le centre Renée Bourassa fonctionne très bien et la propriétaire fait actuellement des démarches afin de l'agrandir et de changer son image de marque que les gens associent à la danse aérobique et non à la musculation. Le nouveau centre qui devrait être en opération en août 86 portera le nom de Blou Gym et sera probablement situé au centre ville de Grand-Mère.

Pour le nouveau centre, il est possible que Renée Bourassa s'associe soit avec son employée, soit avec son conjoint qui fait de la musculation depuis plusieurs années et qui serait pour elle un bon allié.

Le nouveau centre va comprendre plusieurs activités et services: bar-santé de produits naturels, sauna, salle de bronzage, salle de relaxation et de réchauffement, salle de massage, conseils en diététique, musculation et conditionnement physique.

2.1.8.8- Forces et faiblesses

La plus grande force du centre est la personnalité de Renée Bourassa qui est une personne qui n'a pas peur de perdre ses acquis et qui fonce dans le but d'atteindre ses objectifs. Une autre force du centre est un service personnalisé.

La faiblesse actuelle du centre est son manque de moniteurs spécialistes en musculation qui pourraient conseiller adéquatement les gens qui désirent augmenter adéquatement leur volume musculaire et apprendre des poses de compétition.

Il y a également un travail qui doit être fait sur l'image de Renée Bourassa qui est associée à la danse aérobique et non à la musculation. L'organisation ainsi que le suivi administratif seraient des points à améliorer dans ce centre de musculation.

2.1.9- Perspectives pour l'avenir

C'est un avenir très concurrentiel qui se dessine dans la région du Centre-Mauricie. Actuellement, à Shawinigan, il y a le centre Gymno et le centre Super Gym qui désire s'y installer dès l'automne. Il y a également une autre personne qui envisage de lancer un centre de musculation et de conditionnement physique dans Shawinigan ou Shawinigan-Sud (cependant cette affirmation n'a pas été confirmée par la personne concernée).

A Grand-Mère, il y a le Blou Gym qui devrait ouvrir ses portes en août 86. Pour sa part, le studio Apolo songe à vendre ses installations d'ici 3 à 4 ans.

De plus, il y a les institutions d'enseignement qui désirent toujours offrir de meilleurs services à la clientèle. Finalement, il y a le centre les Chutes qui tente de se tailler une place parmi les centres sportifs. Au total, il y a donc une perspective de sept centres qui offriront éventuellement des services de musculation et de conditionnement physique dans la région, en 1986-87.

2.1.10- Le centre les Chutes vu par les concurrents

Les concurrents ont des opinions très diversifiées sur le centre les Chutes. Certains pensent que le centre devrait changer de vocation et se transformer en centre de santé, en restaurant St-Hubert ou encore en garage.

D'autres personnes pensent qu'on devrait faire un plancher au centre les Chutes afin de faire un deuxième étage qui ferait place à des bureaux et à une salle de réception.

Certaines personnes trouvent que le centre cherche trop à faire de l'argent afin d'être rentable sans se préoccuper d'offrir un bon service à la clientèle.

D'autres commentaires typiques sont :

"Les gens ont l'impression qu'il faut toujours sortir de l'argent quand on rentre au centre les Chutes (payer pour la carte de membre, pour louer un terrain, pour louer du matériel)."

"Quand on rentre au centre on a l'impression d'entrer dans un club privé. On se sent comme un intrus"

"Le centre les Chutes est synonyme de "Flash" Il faut avoir de l'argent."

Pour terminer , la majorité des gens s'entendent pour dire que c'est une bâtieuse qui coûte cher à faire fonctionner et que le prix qu'ils seraient prêts à la payer ne serait pas élevé.

2.1.1.1-Tableau 1: Synthèse de la concurrence.

		Présence de Mon. dans les salles de Mus et C.P.	Heures D'ouverture Août à Avril	Formation des Employés	Bénévoles	Projet de Développement	Forces du Centre Actuellement	Faiblesses du Centre Actuellement
Centre Sportif Les Chutes	Non		Semaine: 8h30 à 21h00 Samedi: 8h30 à 15h00	Eduo. Phy Masso Théra.	Non	Devenir rentable ou vendre	Bon centre Beaucoup de services	Non rentable
Centre Renée Bourasse	Oui		Semaine: 8h30 à 21h30 Samedi: 8h30 à 15h00	Eduo. Phy _s .	Oui	Ouverture de Nouveau Centre "Blaa Gym"	Propriétaire très entreprenante et Déterminée	Manque d'organis. au niveau Administratif Manque de Moniteurs qualifiés en Muscule.
Le Gymno	Oui		Lun.,Mer.,Ven., 8h00 à 22h00 Mar.,Jeu., 13h00 à 22h00 Sam., 8h30 à 13h00	Eduo. Phys. Formation de Weider	Non	Service à La Clientèle	Localisation Réputation de 34 ans	Au Maximum de son Développement
Gym Apolo	Oui		Semaine: 9h00 à 21h30 Samedi: 9h00 à 15h00	Expérience	Oui	Aucun	Réputation	Mal Situé Propriétaire peu sociable
Cégep de Shawinigan	Oui		5 midi/sem. 5 soirs/ sem. 17h30 à 18h30 Samedi A.M. "Heures très Variables"	Eduo. Phys. Etudiants spécialisés	Non	Belle au Mur Service à la Clientèle	Coût très Concurrentiel	Heures d'ouverture restreintes
Centre "Clandestin" Du Lac à la tortue	Oui		Lun., à Dim., 9h00 à 21h00	Formation de Weider	Non	Ouverture d'un Nou. Cen. "Super Gym."	Personnel expérimenté	Manque D'argent

2.1.11 - Suite du Tableau 1 - Synthèse de la Concurrence

	Localisation	Nombre de Partic. per année	Activités Offertes	Services Offerts	Coûts D'inscription en Musc,Hydra-Gym	Programme Personnalisé En Musculation C.P.,Hydra-Gym	Types d'équipement d'entraînement
Centre Sportif Les Chutes	Entre Shawinigan et Grand-Mère	700	Musculation Hydra-Gym Danse Aérob. Bocquetball	Seuna Message Bronzage Douche Bar	200 \$	Non	Poids et Haltères Hydra-Gym
Centre Renée Bourassa	Grand-Mère	300	Musculation Hydra-Gym Danse Aérob.	Contrôle de Poids Message Douche(2)	190 \$		Poids et Haltères Appareils Artisaneaux
Le Gymno	Centre Ville de Shawinigan	300	Musculation Hydra-Gym Vibrateur Rouleaux Mas.	Seuna Message Douche Bronzage Bain Tourb. Compétition	224 \$	Oui	Poids et Haltères Appareil fabriq. par le propriét.
Gym Apolo	Grand-Mère	150	Musculation Cond.Phys.	Douche Compétition	190 \$	Oui	Poids et Haltères Appareil fabriq. par le propriét.
Cégep de Shawinigan	Shawinigan	1 500	Musculation Netation Cond.Phys. Workourt Tennis Badminton	Seuna Douche	130 \$	Oui	Poids et Haltères Appareils de Marque Universel
Centre "Clandestin" Du Lac à la Tortue	Lac à la Tortue	60	Musculation Con.Phys	Compétition	170 \$	Oui	Poids et Haltères Appareils Artisaneaux

2.2- L'environnement Physique

Après avoir passé en revue les différents concurrents, leur fonctionnement, leurs projets de développement, leurs forces et leurs faiblesses, de même que leur perception du centre les Chutes, nous aborderons maintenant l'environnement physique du centre sportif les Chutes. Nous traiterons tout d'abord de façon spécifique, de la situation géographique, pour ensuite traiter de l'aménagement physique des lieux.

2.2.1- Le Site

Le terrain choisi pour ce projet se situe dans la ville de Shawinigan, plus précisément, il est entouré au sud-est par le Boulevard Des Hêtres, au sud-ouest par la 49e rue est et du côté nord par une rue à être construite.

Le terrain sur lequel est construit le centre les Chutes ne comprend qu'une partie du lot qui couvre un total de 80 200 pieds carrés.

Actuellement, les propriétaires (les Caisses Populaires) songeraient à faire des développements immobiliers sur la partie inexploitée du terrain. L'accès sur le site est facilité par un réseau routier régional d'importance, soit l'autoroute trans-qubécoise 55, d'où on y accède facilement.

L'obtention d'informations sur la nature des excavations des bâtiments environnants a révélé aux promoteurs du projet que la composition du sous-sol était propice à l'implantation d'une telle bâtisse.

Etant donné la dénivellation du site et les améliorations apportées , il n'y a eu aucun problème de drainage. Les services municipaux et de l'Hydro-Québec étaient adjacents au projet et un simple raccordement aux services publics a été nécessaire.

Le réseau routier permet l'accès aux moyens de transport public ou privé et nous trouvons à proximité du site des institutions d'enseignement, des usines et des centres commerciaux.

2.2.2- La construction

Les mandataires pour la construction de la bâtie du centre les Chutes étaient la firme Gerpatec Inc. et Paul Martin Inc., qui sont deux filiales du Groupe Martin Inc., se spécialisant depuis 1969 dans des projets de développement.

Ces firmes regroupaient dans leurs divisions toute l'expertise (architectes, ingénieurs, techniciens) nécessaire à la bonne marche et à la parfaite réalisation de ce projet.

L'édifice a été construit en stricte conformité avec le Code National du Bâtiment, dernière révision en vigueur en 1980. Les plans et devis ont été conformes aux normes fédérales, provinciales et municipales et ont été approuvés par le Ministère du Travail du Québec. Tous les travaux, qui ont été effectués, ont été inspectés et acceptés par l'autorité compétente.

2.2.2.1 Lacune actuelle dans la construction

Actuellement, les propriétaires (les Caisses Populaires) ont quelques difficultés avec la ventilation, certains tuyaux souterrains, et l'isolation. Cependant, suite à des recours en justice, une compensation devrait leur être accordée afin de corriger certains de ces problèmes.

2.2.3- Aménagement intérieur

Le centre de Racquetball Les Chutes Inc de 1980 comprenait huit courts de racquetball, deux bains sauna, un bar salon (salon de repos), une salle de réchauffement, deux vestiaires (hommes et femmes), un bureau, une lingerie.

Actuellement, le centre sportif les Chutes comprend six courts de racquetball, deux salles de musculation, deux bains sauna, un bar salon, deux vestiaires, une salle de massage, un bureau et une lingerie. Les usagers du centre les Chutes profitent également d'un stationnement ayant une capacité d'accueil de soixante-trois voitures.

2.3- L'environnement démographique

Ayant terminé la description de l'environnement physique du centre les Chutes, où nous avons traité de sa situation géographique ainsi que de l'aménagement physique des lieux, nous abordons maintenant l'environnement démographique où nous analyserons la distribution de la population dans la région, ainsi que son niveau de vie.

2.3.1- Population des différentes agglomérations du Centre- Mauricie

La région de Shawinigan et Grand-Mère compte l'un des plus hauts taux de chômage au Québec. Il se situe à 16 % pour le mois d'avril 1986 dans la région Mauricie-Boisfranc (référence 6). Ce taux de chômage s'explique en partie, par le fait que la région de la Mauricie est dotée de vieilles usines manufacturières ayant de la difficulté à demeurer concurrentielles par rapport aux usines récentes plus productives. Plusieurs ont donc été

Référence 6: Statistiques Canada, Direction des services économiques du Québec, avril 1986.

fermées ces dernières années. En fait, la région de Shawinigan s'était fortement développée au début du siècle à cause de la proximité des barrages hydro-électriques et de la difficulté à l'époque de transporter l'électricité sur de longues distances sans pertes importantes, ce qui n'est plus le cas.

Le taux peu élevé d'emploi favorise l'exode des jeunes vers des centres où les emplois sont plus nombreux. Selon l'inventaire économique et social des villes de Shawinigan, Grand-Mère et Shawinigan-Sud (référence 7) la population de ces villes a baissé depuis 1976, comme en témoigne le tableau qui suit, extrait de Statistiques Canada (référence 8).

Référence 7: CODICEM, Inventaire Economique et Social des villes de Shawinigan, Grand-Mère et Shawinigan-Sud 1986, CODICEM, Shawinigan, page 8.

Référence 8: Statistiques Canada, Corporation des municipalités du Québec, 1986.

Tableau 2: Population des villes du centre Mauricie, 1976 à 1986

	<u>1976</u>	<u>1981</u>	<u>1986</u>
Shawinigan	24 920	23 011	22 300
Grand-Mère	16 005	15 442	15 100
Shawinigan-Sud	11 155	11 325	11 500
Total	52 080	49 778	48 900

Cependant, toujours selon les mêmes références, nous pouvons remarquer une augmentation totale de 1 236 âmes depuis 1981 dans les villages se situant dans un rayon de 16 km des villes de Grand-Mère, Shawinigan et Shawinigan-Sud.

Tableau 3: Évolution de la population des villages situés à l'intérieur d'un rayon de 16 km.

	<u>1976</u>	<u>1981</u>	<u>1986</u>
St-Boniface	2 680	3 164	3 450
St-Gérard-des-Laurentides		1 534	1 714
	1 830		
Baie de Shawinigan	632	503	440
St-Georges-de-Champlain	2 707	3 344	3 470
St-Etienne -des- Grès	2 192	3 005	3 140
Lac-à-la-Tortue	1 900	2 289	2 420
Mont-Carmel	2 600	3 638	4 020
St-Mathieu-du-Parc	673	907	1 030
Total	14 918	18 564	19 800

Nous remarquons également une augmentation de 1 349 habitants, depuis 1981, des villages faisant partie du rayon commercial des villes de Shawinigan, Grand-Mère et Shawinigan-Sud.

Tableau 4: Évolution de la population des villages faisant partie du rayon commercial des trois villes.

	<u>1976</u>	<u>1981</u>	<u>1986</u>
St-Tite	3 128	3 031	3 020
St-Alexis-des-Monts	2 378	2 478	2 540
Ste-Ursule	1 761	1 171	1 660
Ste-Thècle	1 103	1 098	1 130
Charette	925	951	990
St-Jean-des-Piles	495	555	580
Grandes-Piles	459	445	440
St-Elie-de-Caxton	960	1 078	1 160
St-Paulin	734	797	1 440
St-Rock-de-Mékinac	334	311	310
Total	14 593	14 301	15 650

Le grand total de la population qui bénéficie éventuellement des services des grandes villes de Grand-Mère, Shawinigan et Shawinigan-Sud était de 81 591 en 1976, de 82 643 en 1981 et de 84 350 pour 1986. Durant une période de 10 ans, la population totale de la région a augmenté de 2 759, c'est-à-dire de 276 personnes par année distribuées principalement dans les vingt villages environnant les trois villes.

Cependant, il est à remarquer une diminution de 3 180 sur une période de 10 ans dans les trois grandes villes de Shawinigan, Grand-Mère et Shawinigan-Sud. Ceci représente une diminution 318 personnes par année pendant 10 ans principalement pour les deux villes de Shawinigan et Grand-Mère, car la population de Shawinigan-Sud a, elle, très légèrement augmenté pendant cette période.

2.3.2 Répartition de la population par classes d'âge

Le groupe d'âges dans lequel on retrouve la proportion la plus grande de la population pour les trois villes de Shawinigan, Grand-Mère et Shawinigan-Sud est celui des 25 à 34 ans. Il correspond d'ailleurs à la majorité des membres du centre sportif les Chutes, tel que déterminé par le sondage.

Le tableau 5, qui suit, présente la distribution de la population par groupe d'âge dans les trois villes.

Tableau 5: Population totale par groupe d'âge pour les trois villes réunies, en 1985.

<u>Age</u>	<u>Total Des Trois Villes</u>				
	<u>Hommes</u>	<u>Femmes</u>	<u>Total</u>	<u>%</u>	<u>Total en 1979 (Réf.9)</u>
0 - 4	1 600	1 475	3 075	6,2	3140
5 - 9	1 355	1 330	2 685	5,4	3210
10 - 14	1 440	1 400	2 840	5,7	5225
15 - 19	2 420	2 370	4 790	9,6	7005
20 - 24	2 720	2 630	5 350	10,7	5875
25 -34	4 070	3 775	7 845	15,8	7670
35 - 44	2 720	2 820	5 540	11,1	5890
45 - 54	2 770	3 350	6 120	12,3	7235
55 - 64	2 735	3 265	6 000	12,1	5605
65 - 69	985	1 210	2 195	4,4	1890
70 et plus	1 320	2 030	3 350	6,7	2685
Total	24 135	25 655	49 790	100	55430

Référence 9: CODICEM Inventaire économique et social 1978-1979,
Commission d'expansion économique de Shawinigan,
Grand-Mère et Shawinigan-Sud, 1979, page 7.

2.3.3- Les Salaires Moyens de La Région

Le secteur d'activité industrielle qui offre le plus grand nombre d'emplois en Mauricie est le secteur des Pâtes et Papiers. Cependant, les employés du secteur manufacturier, ainsi que de l'ensemble des industries de la région de la Mauricie, recevaient en mars 1986 (Référence 10) un salaire moyen inférieur à la moyenne canadienne et québécoise (tableau 6)

Ces données statistiques permettent de croire que la population de la Mauricie a moins que l'ensemble de la population Québécoise les capacités financières de s'inscrire à des activités de loisirs relativement dispendieuses telles: le racquetball par exemple.

Tableau 6: Salaire Hebdomadaire moyen en Mars 1986

	Canada	Québec	Région 04
Secteur Manufacturier	590,66\$	559,40\$	483,11\$
Ensemble des industries	510,29\$	405,33\$	352,17\$

Deux facteurs principaux qui ne sont certes pas pour aider le centre sportif les Chutes ressortent de cette section. La population du centre Mauricie, qui dessert le centre sportif les Chutes, a diminué ces dernières années, et le salaire moyen des travailleurs de centre Mauricie est inférieur à la moyenne québécoise. De même, le taux de chômage au centre Mauricie est parmi les plus élevés au Québec.

2.4- Revue sur différentes études faites sur le Conditionnement physique.

Nous aborderons maintenant la quatrième partie qui présente une revue sur différentes études dans le domaine du conditionnement physique. Cette analyse servira à dégager les implications sur le marché du conditionnement physique dans la région de Shawinigan et Grand-Mère.

2.4.1-Documents retenus

Les études récentes faites sur le racquetball et le conditionnement physique ne sont pas très nombreuses. Trois documents ont été retenus pour l'étude. Le premier a pour titre "Les Québécois et leur condition physique"(référence11). Ce document porte sur l'attitude des Québécois par rapport aux activités physiques et au conditionnement physique comme moyens d'améliorer leur condition physique.

Référence 11: Gouvernement du Québec, Les Québécois et leur condition

physique, catalogue A1-3-1976, éditeur officiel du Québec,
1976.

Le second document a pour titre "L'état de l'activité et de la condition physique au Québec"(référence 12). Cette étude a été réalisée par Kino Québec et elle tente de regrouper les diverses données recueillies par rapport au phénomène de l'activité physique au Québec.

Le dernier document s'intitule " Le point sur les habitudes de vie: L'activité physique "(référence 13). Elle compare le Québec aux autres provinces et également aux autres pays.

Nous allons maintenant analyser successivement chacune de ces études. Nous accorderons plus de temps à la première, car elle est particulièrement intéressante.

Référence 12: Robert Gagnon, L'état de l'activité et de la condition

physique au Québec, Gouvernement du Québec, février 1984.

Référence 13: Roy Laurent, Le Point sur les habitudes de vie: l'activité

physique, Gouvernement du Québec, 4e trimestre 1985.

2.4.2- "Les Québécois et leur condition physique" 1976

La présente partie analyse le document " Les Québécois et leur Condition Physique" écrit en 1976(référence 11). Cette étude a été réalisée selon la technique des entretiens en profondeur (entretien individuel ou en groupe de 8 à 10 personnes destiné à obtenir une information approfondie dans le cas d'un échantillonnage limité), telle qu'elle se pratique pour ce genre de recherche. L'échantillon interviewé était composé de 201 adultes de 20 à 49 ans sélectionnés de manière à représenter le public normal visé par cette étude. Les critères de sélection des répondants avaient été établis sur la base des résultats des études statistiques analysées par le Service de la planification du Haut-commissariat à la jeunesse, aux loisirs et aux sports.

Cette section sera divisée en trois sous-sections, qui sont respectivement la vision du public sur les activités physiques en général, la vision du public sur le conditionnement physique dans les centres sportifs et les éléments importants qui motivent les gens à faire du conditionnement physique. Afin de clarifier le tout, nous présentons ici un plan de cette section 2.4.2.

2.4.2.1- La vision du public sur les activités physiques.

2.4.2.1.1- Les activités physiques jugées par le public capables d'améliorer la Condition Physique

2.4.2.1.2-Les éléments qui caractérisent les activités physiques selon le public

2.4.2.1.3- Les conditions favorisant ou défavorisant la pratique d'activité physique.

2.4.2.1.4- Les raisons pour lesquelles les gens font des activités physiques.

2.4.2.1.5- Les freins psycho-sociologiques à la pratique de l'activité physique.

2.4.2.2- La vision du public sur le conditionnement physique dans des centres sportifs.

2.4.2.2.1- Les motivations spécifiques au conditionnement physique dans un centre sportif.

2.4.2.2.2- Les freins spécifiques au conditionnement physique dans un centre sportif.

2.4.2.3-Les éléments importants qui motivent les gens à faire régulièrement de l'activité physique.

2.4.2.1- La vision du public sur les activités physiques

2.4.2.1.1- Les activités physiques qu le public juge aptes à améliorer la condition physique.

Selon l'étude "Les Québécois et leur condition physique" (référence 11), les activités pratiquées par les répondants de l'étude n'ont pas toutes un caractère d'activité physique authentique pour un spécialiste. Les chercheurs ont retenu les activités mentionnées au tableau 7.

Tableau 7: Les activités mentionnées par les répondants pour améliorer la condition physique et retenues par les chercheurs.

Quilles	marche	danse
ski de fond	ski alpin	raquette
jogging	motoneige	camping
pêche	pêche des chenaux	chasse
tir au pigeon	tir à l'arc	poids et haltères
bricolage	peinture	travail ds maison
jardinage	marche pr magasiner	pelleter la neige
bain de vapeur	bains tourbillon	surveiller les enfants
traîne sauvage	entretien ménager	natation
macramé	balle molle	exercices de cult. phys.
cours de cond. ph.	ballon volant	patin sur glace
patin à roulettes	tennis	baseball
bicyclette	badminton	hockey

Parmi les activités mentionnées dans cette recherche, il y a la danse, les cours de conditionnement physique et les exercices de culture physique qui correspondent aux activités offertes par le centre sportif les Chutes. Il y a également le tennis, mais le racquetball n'est pas inclus dans la liste probablement parce qu'il n'était pas encore en vogue en 1976, lorsque cette étude a été effectuée.

2.4.2.1.2- Les éléments qui caractérisent les activités physiques selon le public.

Selon les répondants de cette étude, il y a 7 catégories subjectives qui caractérisent une activité de conditionnement physique. Elles sont:

- 1-La dépense en énergie qu'occasionne une activité.
- 2-Si l'activité est féminine, masculine ou les deux à la fois.
- 3-Les activités à la mode et les autres.
- 4-Les activités avec apprentissage et les activités sans apprentissage.

" Psychologiquement, les activités avec apprentissage offrent plus de prise aux freins psychologiques. Des adultes ont peur de ne pas réussir leur apprentissage, donc de se dévaloriser à leurs yeux comme à ceux de leur entourage. Et parce que dans notre contexte socio-économique cet apprentissage se fait la plupart du temps par des leçons qu'il faut payer, le frein 'argent' joue et renforce parfois le blocage face à ce genre d'activités."(voir référence 11 p. 21).

- 5-Les activités plus ou moins dangereuses.

6-Les activités à but extrinsèque et celles à but intrinsèque. Ce sont les activités qu'on fait par exemple pour maigrir, pour sortir, pour être satisfait de son corps, ou pour faire sa journée sans être fatigué.

7-Les activités qui se pratiquent à l'intérieur et celles qui se pratiquent à l'extérieur. Cette dernière catégorie est la seule qui échappe au subjectivisme.

Chaque individu classe les activités qu'il pratique selon qu'elle fait partie de une ou plusieurs catégories mentionnées plus haut.

2.4.2.1.3-Les conditions favorisant ou défavorisant la pratique d'activités physiques.

Les circonstances de la vie peuvent être souvent des causes favorables ou défavorables à la pratique d'activité physique. Les chercheurs de l'étude "Les Québécois et leur condition physique" ont identifié des facteurs pour le groupe d'âge de 20 à 49 ans et non célibataire qui peuvent modifier la pratique d'activités physiques. Voici ces facteurs:

- 1-Le mariage. La période du mariage occasionne un ralentissement, et souvent même une suppression totale des activités physiques.
- 2-Ce ralentissement continue à la naissance des enfants et jusqu'à ce que les premiers enfants soient en âge d'exercer eux-même des activités physiques.
- 3-Les enfants plus âgés poussent leurs parents à faire des activités physiques de type collectif et non des activités de type individuel comme le conditionnement physique qui correspond plutôt à la période de l'individualisation.
- 4-Le milieu familial joue également un rôle dans la pratique d'activités dépendamment si la famille est individualiste ou non, ou encore selon d'autres caractéristiques particulières à celle-ci.
- 5-Le temps consacré à la profession.
- 6-La mode des activités.
- 7-La commercialisation des sports.
- 8-Les installations, les équipements et les facilités sportives.

2.4.2.1.4-Les raisons pour lesquelles les gens font des activités physiques

Plusieurs raisons motivent les gens à faire des activités. Les motivations varient en fonction de l'âge des individus et jouent des rôles différents selon la période de la vie de chaque individu. Pour chaque individu, il y a des périodes de pratique active, des périodes d'abandon et des périodes de reprise des activités physiques. L'étude sur les "Québécois et leur condition physique" présente 9 sources de motivation qui jouent un rôle chez les gens qui pratiquent l'activité physique:

1- Se divertir. Cela sert de remède:

- à la monotonie du travail
- à la tension nerveuse accumulée au cours du travail
- au stress, aux soucis
- à l'ennui causé par la routine de la vie
- à la solitude, à l'isolement

2-Dépenser l'énergie accumulée

-l'énergie physique (surtout chez les jeunes)

-l'énergie calorifique (maigrir)

3-Entretenir et développer son milieu de vie sociale

4-Entretenir sa santé

5-Etre satisfait de sa forme physique et de son corps

6-Développer sa personnalité et son caractère

-par l'effort, la persévérance, et le défi envers soi-même

-affirmation de soi par ses performances

7-Se délasser physiquement

8-Retrouver sa bonne humeur

9- Le besoin d'apprendre.

2.4.2.1.5-Les freins psycho-sociologiques à la pratique de l'activité physique.

Plusieurs bienfaits de l'activité physique, tels le délassement physique, peuvent être retrouvés par d'autres moyens beaucoup moins fatigants pour l'individu. Cela fait que plusieurs personnes ont mille et une raisons pour ne pas faire d'activité physique.

Les principaux freins à la pratique d'activités physiques sont les suivants:

- 1-L'ignorance du bien-fondé des activités physiques par rapport à l'amélioration de la condition physique.
- 2-Le manque de support ou de collaboration de son entourage immédiat vis-à -vis les activités physiques
- 3-Le fait que s'occuper de son corps n'est pas considéré comme conforme à la morale traditionnelle.
- 4-La peur de l'effort physique et la crainte vis-à-vis du choix d'une activité adéquate. Cette crainte peut s'exprimer par le manque de temps, la paresse et l'éloignement des équipements sportifs.

Maintenant que nous avons étudié la perception du public face à l'activité physique, nous allons traiter plus particulièrement de la vision du public sur les motivations et les freins à la pratique du conditionnement physique dans un centre sportif.

2.4.2.2- La vision du public sur le conditionnement physique dans un centre sportif

2.4.2.2.1-Les motivations spécifiques à la pratique du conditionnement physique dans un centre sportif

L'étude "Les Québécois et leur condition physique" révèle 7 motivations majeures qui attirent les gens dans un centre sportif pour faire du conditionnement physique.

- 1- L'atmosphère/l'ambiance est aux exercices sans être dérangé.
- 2- En principe, les exercices sont adaptés aux besoins et capacités de chacun.

- 3- L'équipement permet de réaliser des exercices comme nulle part ailleurs.
- 4- Un contrôle médical ou paramédical est parfois inclus (du moins on s'occupe de vous).
- 5- Les exercices sont complétés par des activités plus récréatives telles que: sports, bains, indications sur le régime alimentaire.
- 6- La présence des autres et le contact social sont un remède à la monotonie des exercices.
- 7- Le principe de n'être confronté qu'avec soi-même et pas avec les autres, par crainte de l'échec personnel.

Après avoir présenté les motivations qui poussent les gens à faire du conditionnement physique dans un centre sportif, nous verrons maintenant les obstacles qui freinent les gens à faire du conditionnement physique dans un centre sportif.

2.4.2.2-2-Les freins spécifiques à la pratique du conditionnement physique dans un centre sportif.

Les freins spécifiques au conditionnement physique dans un centre sportif sont multiples:

- 1- Le peu d'attrait des exercices, jugés artificiels.
- 2- L'obligation à la régularité.
- 3- L'impression que s'arrêter, c'est se condamner, augmenter de poids.
- 4-Les pratiques commerciales de faire payer les leçons avant qu'elles ne soient données.
- 5- Le regret de suivre des leçons payantes alors que les mêmes bénéfices pour la condition physique pourraient s'obtenir par la pratique d'activité physique libre chez soi.
- 6-L'impression que le conditionnement physique est un remède à une condition physiologique déjà endommagée (par exemple l'embonpoint) et qu'elle n'est pas destinée aux gens bien portants.
- 7-Le comportement commercial des gérants de certaines succursales vis-à-vis les clients.
- 8-La peur de s'y rendre seul, du moins pour la première fois ,et de vaincre les " qu'en dira-t-on" de l'entourage.

Voyons maintenant les raisons les plus importantes qui motivent les personnes qui pratiquent régulièrement des activités physiques.

2.4.2.3- Les éléments qui motivent les gens à faire régulièrement de l'activité physique.

Les éléments qui motivent le plus les gens à faire régulièrement de l'activité physique sont:

- 1- L'entretien de la santé
- 2- La dépense de l'énergie accumulée
- 3- Le développement de la personnalité/ du caractère
- 4- La satisfaction de sa forme physique et de son corps

Les aspects suivants passent en second pour les gens qui pratiquent régulièrement des activités physiques:

- Le divertissement
- Les contacts sociaux
- La détente physique ou morale
- Le besoin de retour à la nature

Voilà ce qui complète l'étude du premier document "Les Québécois et leur condition physique", qui nous a permis de connaître de façon assez détaillée l'attitude des Québécois par rapport aux activités physiques et au conditionnement physique en général.

2.4.3- "L'état de l'activité et de la condition physique au Québec" 1984.

Le prochain document que nous allons analyser a pour titre "L'état de l'activité et de la condition physique au Québec" (voir référence 12). Cette étude a été constituée à partir de différents sondages réalisés par la direction de l'analyse et de la recherche socio-économique du Ministère des Loisirs de la Chasse et de la Pêche, en collaboration avec la direction de l'activité physique et du développement sportif de base, de même que par le gouvernement fédéral dans le cadre d'une enquête sur la condition physique des Canadiens. Ce document écrit en 1984 traite entre autres du niveau de participation des gens de la Mauricie à différentes activités de loisir par rapport aux gens d'autres régions du Québec.

Premièrement, nous verrons la liste des activités sondées dans une enquête effectuée dans les régions du Québec sur la participation aux activités de loisir en 1982. Nous verrons ensuite le taux et les fréquences de participation des individus pour les mêmes activités et des statistiques sur des gens qui ont des plans définis d'entraînement pour les six prochains mois, toujours dans le cadre de ce sondage effectué en 1982.

2.4.3.1- Les activités étudiées dans le sondage

35 activités sont identifiées dans le document. Nous retrouvons parmi elles le racquetball et le tennis intérieur mais pas le conditionnement physique ou la musculation.

Les activités identifiées sont:

- | | |
|---|---|
| -ski de fond | -judo |
| -ski alpin | -karaté |
| -raquette | -arts martiaux |
| -glissade | -tir à l'arc |
| -motoneige | -tir à la carabine,
au pistolet,
au pigeon d'argile |
| -hokey sur glace | -ringuette |
| -ballon-balai | -basketball |
| -patinage de vitesse, artis. et sur glace | -handball |
| -baseball | -volleyball |
| -quilles | -raquetball |
| -camping d'hiver | -ping-pong |
| -pêche d'hiver | -squash |
| -patin à roulette | -badminton |
| -soccer | |
| -tennis intérieur | |

2.4.3.2- Le taux et la fréquence de participation des individus

Le taux moyen de gens qui ont participé au moins une fois à une des activités identifiées était de 79% pour l'ensemble du Québec. La Mauricie, quant à elle, possèdeait un taux de participation de 77% . La fréquence de participation durant l'année était ,en moyenne pour les différentes régions du Québec, de 105 participations à une activité physique par individu. Pour la Mauricie on retrouve une fréquence de participation individuelle annuelle aux activités de 72 fois. Une participation est définie comme le fait de pratiquer une des activités énoncées en page 84 pendant une journée donnée. Le nombre total de fois qu'on aura pratiqué une ou des activités pendant l'année donne la fréquence de participation annuelle.

Tableau 8: Taux et fréquences de participation à une activité ou plus.

<u>Régions</u>	<u>Taux de participation</u>	<u>Fréquence de participation</u>
	<u>%</u>	<u>Nombre de fois en 1982</u>
Bas St-Laurent- Gaspésie	82	124
Saquéna- Lac St-Jean	80	84
Québec	79	95
Mauricie	77	72
Estrie	74	118
Montréal	78	84
Outaouais	82	121
Abitibi-Témiscamingue	83	174
Côte-Nord	76	74

En moyenne, 64% de gens pratiquent plus d'une fois par semaine une activité physique. La Mauricie se situe à 65% ,c'est à dire 1% au dessus de la moyenne provinciale. Cependant, 6% des gens de la Mauricie pratiquent une fois ou moins une activité physique comparativement à 7 % pour l'ensemble du Québec. Les fréquences de participation aux activités physiques sont données au tableau qui suit.

Tableau 9: Fréquence de participation aux activités physiques et sportives par les participants .

<u>Régions</u>	<u>Plus d'une fois par</u>	<u>Une fois par mois</u>
	<u>semaine</u>	<u>ou moins</u>
	<u>%</u>	<u>%</u>
Ensemble de la Population	64	7
Bas St-Laurent- Gaspésie	74	4
Saquéna- Lac St-Jean	66	9
Québec	72	3
Mauricie	65	6
Estrie	54	5
Montréal	61	9
Otaouais	64	8
Abitibi-Témiscamingue	72	3
Côte-Nord	76	2

2.4.3.3 - Les Québécois ayant des plans définis d'activité physique pour les 6 mois suivants.

La moyenne des gens qui ont un plan bien défini d'activité physique pour les six prochains mois était de 14% pour l'ensemble du Québec et de 16% pour la Mauricie. Le tableau qui suit donne la proportion de la population ayant un plan défini d'activité physique pour les six prochains mois, pour les neuf régions du Québec.

Tableau 10- La proportion des Québécois ayant des plans bien définis pour participer davantage à l'activité physique au cours des six prochains mois.

Région	%
Bas St-Laurent- Gaspésie	9
Saquénaï- Lac St-Jean	16
Québec	17
Mauricie	16
Estrie	5
Montréal	22
Outaouais	13
Abitibi-Témiscamingue	17
Côte-Nord	12

2.4.4- "Le point sur les habitudes de vie" 1985.

Dans les deux sections précédentes, nous avons vu l'opinion du public sur l'activité physique et le conditionnement physique. Nous avons ensuite vu des statistiques sur la participation sportive des Québécois en général et des habitants de la Mauricie. Maintenant, nous verrons l'analyse du document " Le point sur les habitudes de vie: L'activité physique" (voir référence 12). Ce travail, tout comme le précédent, a été réalisé à partir d'enquêtes effectuées par le gouvernement du Québec et par le gouvernement fédéral.

Cette partie traite plus particulièrement des activités les plus populaires en 1985 dans la population et de leur intensité de participation.

2.4.4.1.- Les activités les plus populaires en 1985 selon l'enquête: "Le point sur les habitudes de vie".

L'enquête " Condition Physique Canada" porte sur des activités pratiquées pendant les douze mois de l'année. Elle donne une bonne idée des activités les plus populaires.

Ce sont dans l'ordre:

- | | |
|----------------------------|-----------------------|
| 1-la marche | 8-le ski de randonnée |
| 2-le cyclisme | 9-le tennis |
| 3-la natation | 10- le golf |
| 4-le jogging | 11-la danse |
| 5-le jardinage | 12-le base-ball |
| 6-les exercices à domicile | 13-le ski alpin |
| 7-le patinage | 14-le hockey |

Parmi ces activités, celles qui obtiennent les taux les plus élevés de participation, sont dans l'ordre: la marche, le cyclisme, la natation et le jogging.

Le tableau 11 donne, quant à lui, pour les gens qui pratiquent ces activités la proportion d'entre eux qui les pratiquent à différentes fréquences hebdomadaires.

Tableau 11-Intensité de la participation selon les principales activités physiques, sportives et de plein air au Québec en 1981.

Intensité de la Pratique	Marche %	Excursion à bicyclette %	Natation %	Jogging %	Conditionnement Physique %
Moins de 1 fois/ sem.	25	71	60	32	29
1-2 fois/sem.	23	12	19	30	29
2 fois et +/se.	52	17	21	38	42

A partir des trois références que nous avons analysées dans ce chapitre, nous constatons qu'en 1976 le conditionnement physique, la musculation et le tennis sont les activités les plus populaires. En 1982, nous retrouvons le racquetball et le tennis et, en 1985, le conditionnement physique et le tennis. Ceci permet de croire que la période de popularité du racquetball se situait autour de 1982 et que le conditionnement physique, le tennis et la natation sont des classiques dans le domaine des activités sportives.

De cette section, on peut tout de suite tirer la conclusion que le racquetball, raison même de création du centre sportif, est en période de décroissance. Le centre sportif les Chutes a réagi judicieusement en développant la musculation et l'hydra-gym, des activités sportives classiques. Le problème cependant, c'est qu'il n'est pas en situation de monopole pour ces dernières activités, et qu'il doit faire face à la concurrence avec des installations coûteuses qu'il doit supporter. Cela sera abordé plus en détail plus loin.

On peut se demander pourquoi le centre sportif n'a pas développé également le tennis et la natation, qui sont, comme nous l'avons vu précédemment, des activités très appréciées des Canadiens. La réponse à cela est très simple. Ces sports demanderaient la construction d'autres bâtiments coûteux qui n'est pas justifiable.

Cela étant dit, nous pouvons quand même tirer des points intéressants de cette section, qui s'appliquent non seulement au centre les Chutes, mais à l'ensemble des centres sportifs.

- 1- Les gens ne pratiquent généralement pas des activités qui requièrent un apprentissage compliqué car ils ont peur d'être mauvais et ainsi d'être dévalorisés par rapport à leur entourage. Ils fuient également souvent cet apprentissage à cause des coûts qu'il suppose. Cela s'applique très bien au cas du racquetball, pour lequel on recommande d'offrir des cours gratuits et d'en faire la promotion.
- 2- Faire la promotion de l'activité physique en général, en diffuser les bienfaits (section 2.4.2.1.4), inciterait plus de gens à devenir membres.
- 3- Fournir un bon support aux gens qui s'entraînent : encouragements, conseils, est essentiel.
- 4- Créer un climat propice à la pratique sportive (section 2.4.2.2.1) favorise beaucoup la pratique des différentes activités.
- 5- Offrir des abonnements à l'essai, avec paiement à la leçon ou gratuité pour de nouveaux membres pendant une période donnée favorise l'obtention de nouveaux membres.

Chapitre 3

Description des structures de l'organisation à l'étude.

Ayant traité au chapitre 2 de l'environnement externe du centre les Chutes, nous allons maintenant aborder une partie qui touche l'environnement interne du centre. Nous verrons tout d'abord les rôles des principaux intervenants dans l'organisation: les Caisses Populaires, les gérants et les différents employés du centre. Cela sera suivi par l'organigramme de l'organisation et par la nouvelle description de tâches des deux gérants pour l'automne 1986.

3.1- Description des tâches

3.1.1- Les Caisses Populaires

Comme on peut le voir dans l'organigramme qui suit la section 3.2, les Caisses Populaires interviennent dans toutes les décisions importantes ayant trait au fonctionnement du centre sportif.

Les Caisses Populaires aimeraient bien atteindre le seuil de rentabilité. Afin de faciliter la gestion financière, les Caisses (spécialement la caisse populaire les Chutes) gèrent très étroitement cette partie de l'organisation, c'est-à-dire qu'aucune dépense n'est permise sans leur accord et qu'ils coupent partout où cela est possible.

3.1.2- Les deux gérants

Formellement, les deux gérants devraient fonctionner parallèlement et pouvoir prendre des décisions en se consultant.

Leurs tâches respectives sont:

- Voir au bon fonctionnement administratif du centre,
- Superviser le travail des employés du centre,
- Organiser des activités récréatives pour les membres,
- Superviser la publicité,
- Servir la clientèle,
- Faire les inscriptions des membres,
- Régler les problèmes quotidiens de la bâtie du centre,

- Voir au bon fonctionnement des activités offertes au centre,
- Au besoin remplacer aux services de la réception et du bar,
- Superviser les salles de racquetball, de conditionnement physique et de danse aérobique,
- Superviser les ventes et achats du magasin et du snack-bar.

Cependant, informellement et pour le mieux-être du centre, les gérants se sont divisés les tâches selon leurs affinités personnelles.

3.1.2.1- Les tâches de Guy St-Arnault

Guy St-Arnault s'occupe spécifiquement :

- Des inscriptions des membres,
- De la supervision des salles de racquetball, de conditionnement physique et de danse aérobique,
- De l'organisation de tournois.

3.1.2.2- Les tâches de Richard Perreault:

Richard Perreault s'occupe spécifiquement :

- L'administration comptable du centre,
- La publicité,
- L'organisation d'activités spéciales,
- La résolution des problèmes quotidiens du centre sportif.

Les autres activités sont exécutées parallèlement par les deux gérants.

Les gérants se remplacent mutuellement dans leurs tâches lorsque l'un d'eux est absent du centre.

3.1.3- Réception/service au bar/secrétariat.

Sous la supervision directe des deux gérants, la personne qui occupe ce poste doit exécuter les tâches suivantes:

- Accueillir les clients à leur arrivée,

- Répondre aux questions des clients,
- Effectuer le service au bar,
- Effectuer certains services de secrétariat,
- Répondre au téléphone.

3.1.4- Le concierge

Également sous la direction des deux gérants, le concierge doit veiller aux tâches suivantes:

- Voir à la propreté et à l'entretien ménager du centre,
- Effectuer certaines réparations mineures au centre,
- Au besoin répondre aux questions de certains clients.

3.1.5- Les professeurs de danse aérobique

Ils sont sous la direction des gérants et leur tâche principale est de:

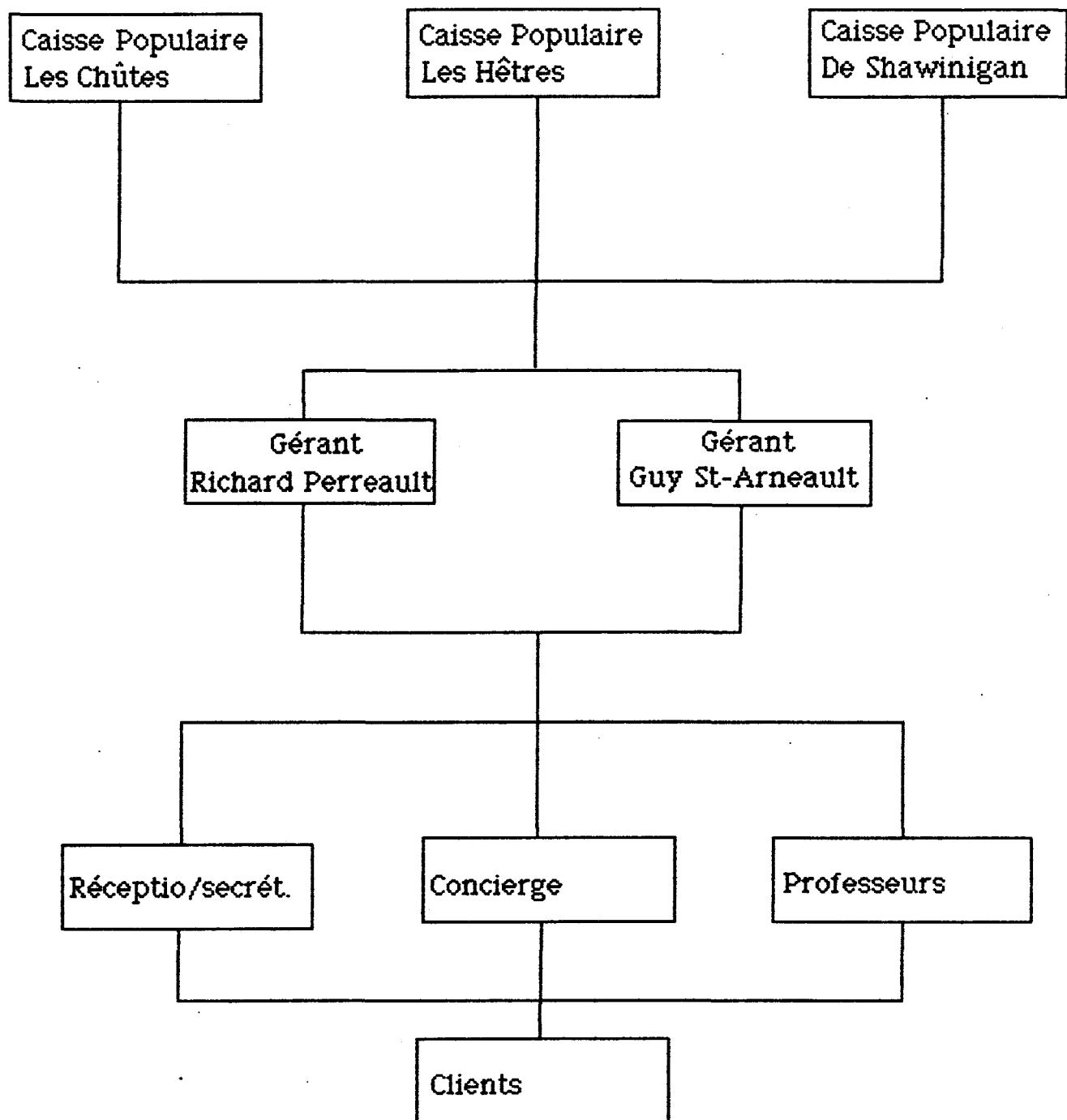
- Préparer les cours,

- Donner les cours aux membres inscrits,
- Répondre aux attentes des clients dans le cours.

3.2- L'organigramme du centre les Chutes

On décrit à la page suivante, par un organigramme, l'importance et le niveau de décision de chaque intervenant dans le centre. On constate que les trois caisses populaires sont sur le même niveau de décision, cependant, informellement, c'est la caisse populaire les Chutes qui prend premièrement les décisions et en fait part par la suite aux deux autres caisses pour obtenir leur approbation.

L'organigramme permet également de constater que les deux gérants sont au même niveau hiérarchique et que les autres employés sont sous leur direction. Cela n'est pas indiqué sur l'organigramme mais, du travail de secrétariat est effectué par le personnel de la caisse populaire les Chutes.

3.2- Organigramme du Centre Sportif les Chutes

3.3-Nouvelle description de tâches des deux gérants pour l'automne 1986

Pour l'automne 1986, une nouvelle description des tâches des deux gérants sera officiellement expérimentée afin de parfaire le service à la clientèle et d'améliorer le fonctionnement du centre. La prochaine section expose cette nouvelle description de tâches.

3.3.1- Gérant de l'administration

Les tâches suivantes seront effectuées par Richard Perreault, gérant de l'administration:

- Superviser le personnel,
- Voir au bon fonctionnement administratif du centre (Publicité, inscriptions, comptabilité),
- Régler les problèmes pouvant survenir au centre.

3.3.2- Gérant des activités sportives

Les tâches suivantes seront accomplies par Guy St-Arnault, gérant des activités sportives:

- Voir au bon fonctionnement du racquetball et de la danse aérobique,
- Voir à l'encadrement et au suivi des membres pour la musculation et l'hydra-gym ,
- Organiser les tournois.

Nous avons traité dans ce chapitre de la façon dont était opéré le centre les Chutes en général. Rien de spécial n'est à signaler, sinon qu'il apparaît curieux d'avoir deux gérants au même niveau qui gèrent le centre. Avoir deux patrons peut entraîner des problèmes sérieux, surtout en termes de responsabilité. Qui est responsable, qui prend l'initiative, qui doit répondre de quoi? Lorsqu'un événement imprévu ou un événement qui sort un peu de l'ordinaire se produit, on peut avoir tendance à rejeter sur l'autre la responsabilité de ce qui arrive, et finalement rien ne se fait, car aucun des deux patrons n'a la motivation d'agir, puisqu'aucun d'eux n'est

individuellement responsable et ne doit individuellement répondre et aucun ne retire la gloire, la fierté ou la satisfaction d'avoir agi. Cela équivaut donc à " personne n'est responsable et personne n'agit". On laisse le bateau dériver.

Sans vouloir élaborer trop longtemps là-dessus, on est en droit de se poser la question de savoir si deux personnes sont réellement nécessaires pour remplir ces tâches. De toute façon, cette situation cause un manque de leadership certain et n'est pas souhaitable.

Chapitre 4.

Ressources Financières

Le directeur de la caisse populaire les Chutes a demandé que le présent mémoire soit confidentiel et que la partie finance ne soit remise qu'à lui et à l'encadreur du mémoire.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le centre sportif a connu des profits lors de sa première année de fonctionnement pour ensuite connaître des pertes pour les années qui suivirent. Le premier objectif financier des caisses populaires en ce qui a trait au centre sportif est de minimiser les pertes en effectuant un contrôle continual sur les dépenses. Les deux gérants du centre sportif sont très sensibilisés à ce mode de fonctionnement et font tout leur possible afin d'offrir un bon service aux clients du centre tout en minimisant les dépenses.

Analyse Financière

La comptabilité du centre sportif est faite par les employés de la caisse populaire les Chutes de Shawinigan. Pour cette année, la perte totale avant impôt du centre sportif est estimée à 50 033\$. Avec une telle perte, tout particulier possédant un tel centre ne pourrait continuer à l'opérer longtemps sans déclarer faillite. Cependant, les trois caisses populaires ont des revenus annuels d'environ un million par année, donc une perte de 50 000\$ ne mérite pas qu'on s'y attarde longuement. Cependant, les dirigeants du siège social des caisses populaires perçoivent négativement le fait qu'un centre sportif déficitaire soit dirigé par des caisses populaires.

Seul un établissement financier ayant de nombreux revenus peut se permettre de garder en opération une bâtie comme le centre sportif qui connaît des pertes depuis déjà trois ans. Les caisses populaires gardent le centre sportif en opération dans l'espoir de pouvoir mieux le vendre.

On espérait le vendre pour 350 000\$. Une bâtie non occupée ou utilisée perdrait une certaine valeur sur le marché immobilier, et il faudrait de toute façon continuer à payer les taxes et l'électricité.

Le plus sage pour les dirigeants des caisses aurait sans doute été de vendre le centre pour 200 000\$ dès le début de leur prise de possession, et de vendre les terrains par la suite pour la construction d'immeubles à appartements. Ainsi les dirigeants auraient évité les pertes accumulées (environ 100 000\$) des trois dernières années.

Les revenus et dépenses pour l'année d'opération 1985 et 1986

Tel qu'on le retrouve dans le rapport financier du centre sportif ci-joint, la somme des revenus bruts pour l'année d'opération 1985-1986 est de 96 106\$. Dans les rentrées d'argent, nous retrouvons par ordre d'importance premièrement la location de terrains, qui rapporte le plus avec 27 336\$, ensuite la musculation et l'hydra gym avec 26 407\$,

troisièmement le racquetball avec un revenu de 17 769\$ et quatrièmement les revenus provenant de la vente et autres qui comptent pour 24 594\$.

Dans le centre sportif, il y a huit salles dont 6 sont pour le racquetball et 2 pour la musculation et l'hydra-gym. En regroupant les revenus de location de terrains et les revenus d'inscription du racquetball, nous avons un revenu de 45 105\$ pour six terrains, ce qui donne un revenu de 7 518\$ par terrain de racquetball. Il y a un revenu de 26 408\$ pour les deux salles de musculation et l'hydra gym, ce qui donne un revenu par salle de 13 204\$. Nous pouvons donc constater que deux salles de musculation et d'hydra gym sont plus rentables que six terrains de racquetball, pour des investissements similaires par salle.

Pour un revenu brut de 96 106\$, il en coûte 67 785 \$ en personnel, 11 534\$ en publicité et 3 000\$ en taxes et électricité, ce qui fait un total de 86 319\$ pour ces trois éléments. En ajoutant les autres dépenses du centre qui sont de 29 774\$, nous retrouvons des dépenses totales de 146 139\$. Il y a donc un déficit de 50 033\$. Les dirigeants du centre sportif devront donc couper davantage sur la publicité et sur le personnel. Il est à noter que ce déficit n'inclut pas les frais d'hypothèque du bâtiment qui appartient entièrement aux caisses populaires. Cependant, si on était rigoureux, on devrait tenir compte de cet aspect.

Deux choix s'offrent à nous. On peut tout d'abord évaluer le bâtiment à 900 000\$, soit le coût de construction initial. Il serait cependant plus réaliste de considérer sa valeur au marché de 200 000\$, compte tenu de sa situation et de la conjoncture économique à Shawinigan.

Le bâtiment a coûté 450 000\$ aux caisses populaires, puisque les anciens actionnaires avaient contribué pour 450 000\$ dans le projet. Ainsi, lors de la disposition (vente), pour un montant de 200 000\$ les caisses pourraient déclarer une perte de 250 000\$ avant impôt. Le terrain adjacent pourrait également être vendu à des fins domiciliaires mais cela n'affecterait pas ces montants de façon réellement significative.

Ainsi, il serait plus juste de parler de perte annuelle avant impôt d'environ 70 000\$, en supposant 10% de 200 000\$, soit 20 000\$ comme frais d'hypothèque ou manque à gagner ajouté au déficit déjà mentionné de 50 033\$.

Les autres centres sportifs

Contrairement à d'autres centres sportifs plus petits, le centre sportif les Chutes, administré par les caisses populaires, doit déclarer systématiquement tous ses revenus et ses dépenses à cause d'un contrôle plus strict du gouvernement. Une bâtie comme le centre les Chutes paie des taxes élevées et il lui en coûte cher pour l'électricité. Parmi les centres concurrents, certains ne calculent pas les taxes, l'électricité ou d'autres dépenses dans leurs frais d'opération, puisque leur bâtiment fait partie de leur résidence. Certains paient également des loyers dérisoires. Le cas du centre Renée Bourassa, qui ne paie que 200\$ par mois, chauffage, électricité et taxes comprises est un bon exemple. Quelques-uns des centres qui se situent dans la maison des propriétaires ne déclarent aucun revenus ou dépenses au gouvernement.

Ainsi, il serait plus juste de parler de perte annuelle avant impôt d'environ 70 000\$, en supposant 10% de 200 000\$, soit 20 000\$ comme frais d'hypothèque ou manque à gagner ajouté au déficit déjà mentionné de 50 033\$.

Les autres centres sportifs

Contrairement à d'autres centres sportifs plus petits, le centre sportif les Chutes, administré par les caisses populaires, doit déclarer systématiquement tous ses revenus et ses dépenses à cause d'un contrôle plus strict du gouvernement. Une bâtie comme le centre les Chutes paie des taxes élevées et il lui en coûte cher pour l'électricité. Parmi les centres concurrents, certains ne calculent pas les taxes, l'électricité ou d'autres dépenses dans leurs frais d'opération, puisque leur bâtiment fait partie de leur résidence. Certains paient également des loyers dérisoires. Le cas du centre Renée Bourassa, qui ne paie que 200\$ par mois, chauffage, électricité et taxes comprises est un bon exemple. Quelques-uns des centres qui se situent dans la maison des propriétaires ne déclarent aucun revenus ou dépenses au gouvernement.

Cependant, plusieurs de ces centres songent à agrandir leurs installations pour l'année 86-87. Avec la concurrence, les propriétaires remarqueront que les dépenses engagées dans l'agrandissement de leur centre ne seront pas nécessairement compensées par une augmentation éventuelle de revenus.

Les prévisions budgétaires du centre sportif les Chutes pour 1987.

Les prévisions budgétaires du centre les Chutes pour la nouvelle année d'opération 1987 présentent une augmentation des revenus bruts de 5 983\$ par rapport à l'année précédente. Nous constatons également, dans la prévision des revenus bruts pour 1987, une diminution des revenus provenant de la musculation et de l'hydra-gym, ainsi qu'une augmentation des revenus provenant du racquetball. Selon la tendance du marché qui tend à favoriser la musculation et l'hydra-gym, et tend à défavoriser le racquetball, nous pensons que la prévision des revenus de ces deux postes sera inversée. Cela revient à dire une augmentation des revenus provenant

de la musculation et l'hydra-gym, ainsi qu'une diminution des revenus provenant du racquetball. Nous sommes cependant d'accord avec le total des revenus escomptés et n'avons donc pas jugé utile d'étudier plus à fond cette section.

Nous constatons également une très forte augmentation des prévisions budgétaires au poste locations diverses comparativement à l'année dernière. Ce poste passe de 3 242\$ à 12 980\$, soit une augmentation de 9 738\$ ou 200%.

Les dépenses envisagées pour la nouvelle année de fonctionnement du centre montrent certaines coupures dans l'entretien, l'assurance, la publicité, l'équipement, les réparations, les taxes et l'électricité. Même s'il y a une coupure dans l'entretien de l'immeuble, les dirigeants devront porter une attention particulière à la propreté du centre, puisque les clients ont mentionné dans le questionnaire (chapitre suivant) que la propreté était très importante dans un centre sportif.

de la musculation et l'hydra-gym, ainsi qu'une diminution des revenus provenant du racquetball. Nous sommes cependant d'accord avec le total des revenus escomptés et n'avons donc pas jugé utile d'étudier plus à fond cette section.

Nous constatons également une très forte augmentation des prévisions budgétaires au poste locations diverses comparativement à l'année dernière. Ce poste passe de 3 242\$ à 12 980\$, soit une augmentation de 9 738\$ ou 200%.

Les dépenses envisagées pour la nouvelle année de fonctionnement du centre montrent certaines coupures dans l'entretien, l'assurance, la publicité, l'équipement, les réparations, les taxes et l'électricité. Même s'il y a une coupure dans l'entretien de l'immeuble, les dirigeants devront porter une attention particulière à la propreté du centre, puisque les clients ont mentionné dans le questionnaire (chapitre suivant) que la propreté était très importante dans un centre sportif.

Tableau des dépenses et revenus actualisés du centre sportif les chutes

Année	Revenus	Dépenses	Revenus -Dépens. (pertes)	Pertes actualis. en 1987	Pertes cumulat. en 1987	Facteur d'actualit. i=10% (défi. cumu)
84-85	102 089	119 526	17 437	21 099	21 099	1,21
85-86	96 106	146 139	50 033	55 036	76 135	1,10
86-87	100 000	121 535	21 535	21 535	97 670	1

Suite du tableau précédent

Année	Revenus actualis.	Dépenses actualis.	Facteur d'actualisation
84-85	123 528	144 626	1,21
85-86	105 717	160 753	1,10
86-87	100 000	121 535	1

Afin de calculer la valeur actuelle nette du centre en rapport avec la décision hypothétique nous avons utilisé la formule suivante.

$$\text{valeur de revente} - \text{coût d'investiss. actualisé} + \text{Rev. d'opérat. actualisés} - \text{Dép. d'opérat. actualisées}$$

Ri : représentera les revenus actualisés

Di: représentera les dépenses actualisées

La valeur de revente est hypothétiquement de 200 000\$

Le coût d'investissement initial des caisses est de

(450 000\$ - 6 000\$ environ de remise en capital) 444 000\$ x par le facteur d'actualisation 1.2 = 532 800\$ d'investissement initial actualisé.

1-la première décision; Si on garde le centre.

$$Ri = 123 528 + 105 717 + 100 000 = 329 245\text{\$}$$

$$Di = 144 626 + 160 753 + 121 535 = 426 914\text{\$}$$

$$\begin{array}{rcl} \text{Valeur de revent.} & - & \text{Coût d'inv.} + Ri \\ \text{actualisée} & & \text{actualisé} \\ 200\ 000 & - & 532\ 800 \end{array} \quad + 329\ 245 - 426\ 914 = (430\ 469)$$

$$= \text{Val. actual. nette associée à Di}$$

Si on garde le centre actuellement en 1987, le revenu potentiel est de (430 469\$).

2- La deuxième décision; si on avait vendu le centre en 1984 pour 200 000\$, - l'investissement initial de (450 000\$) = (250 000\$) x le facteur d'actualisation 1,21 = (302 500\$)

3- Troisième décision; si on vend le centre en 1987 avec la moitié de l'année financière.

$$R_i = 123\ 528 + 105\ 717 + 50\ 000 = 279\ 245$$

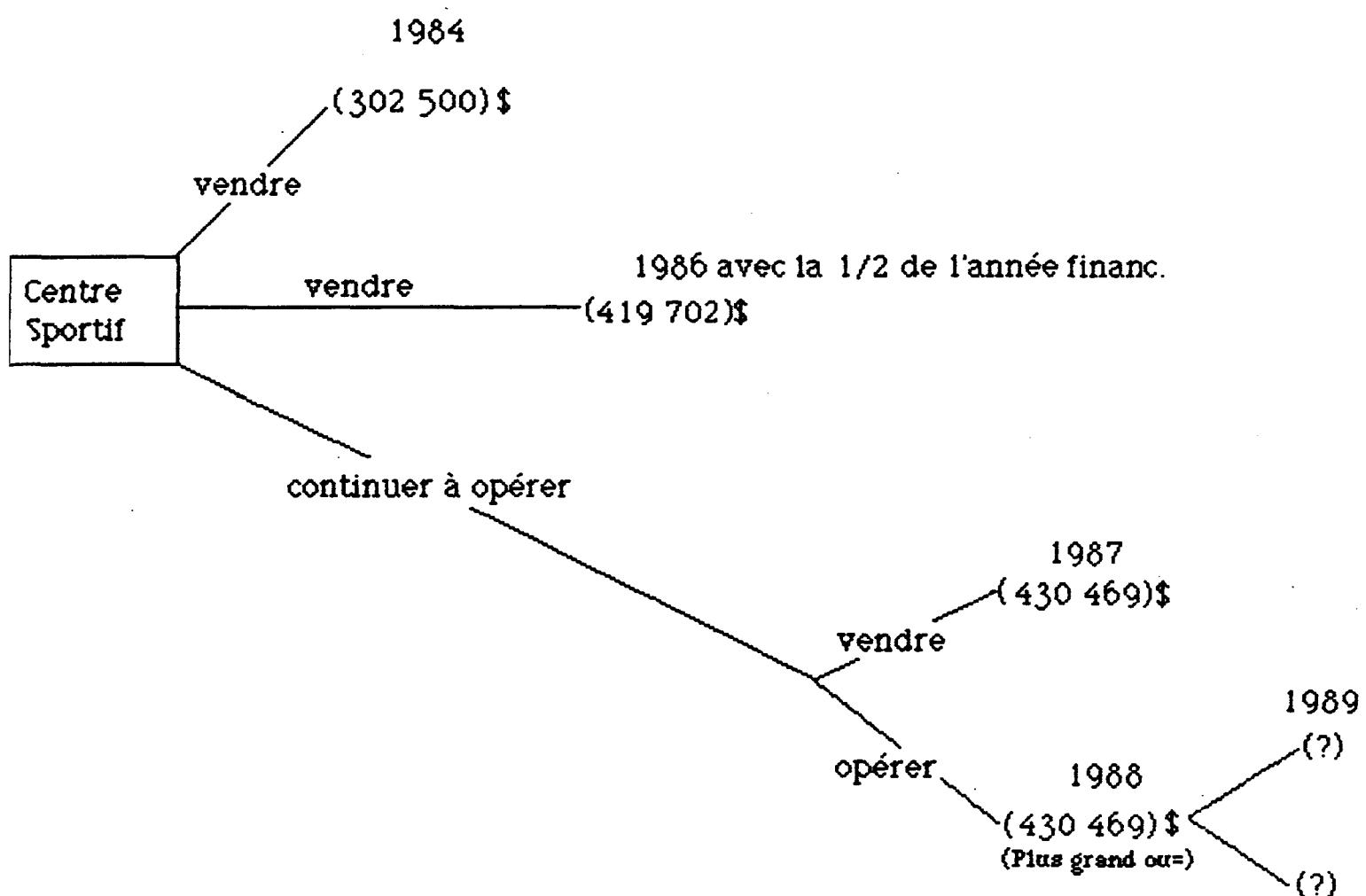
$$D_i = 144\ 626 + 160\ 753 + 60\ 768 = 366\ 147$$

$$\begin{array}{l} \text{Valeur de reven.} - \text{Coût d'inv.} + R_i - D_i = \text{Val. actual. nette} \\ \text{actualisée} \qquad \qquad \qquad \text{actualisé} \qquad \qquad \qquad \text{associée à } D_i \\ 200\ 000 \qquad \qquad - 532\ 800 \qquad + 279\ 245 - 366\ 147 = (419\ 702) \end{array}$$

Le revenu potentiel actualisé pour la troisième hypothèse est de (419 702)\$.

Donc selon ces trois hypothèses, la meilleure décision aurait été de vendre dès le début en 1984. Si le prix de la bâtie est stable à \$ 200 000 et si les résultats d'opérations sont inférieurs ou égaux à zéro, nous ne pouvons qu'augmenter le déficit du centre sportif d'année en année. Le schéma qui suit représente bien les trois hypothèses précédentes.

Shéma 1: Synthèse des trois hypothèses sur la valeur actuelle nette du centre sportif les Chutes.



DATE : 08-12-86
TIME : 07:21CENTRE SPORTIF LES CHUTES
5023 boul. DES METRES,
SHAWINIGAN, QUE. CANADA
C.P. 1631 G9N 6W9 (819)539-2919

PAGE No. 1

FINANCIAL STATEMENTS

ACCT #	DESCRIPTION	THIS PERIOD	%	YEAR TO DATE	%	BUDGET	%	VARIANCE	%
REVENUS&DEPENSES									

*****REVENUS**********AUTRES REVENUS*****

521	locations diverses	25	9.7-	3,242	3.4	18,000	11.7	14,758-	82.0-
522	location de terrains	141	55.0-	27,336	28.4	29,250	19.0	1,914-	6.5-
523	autres activites	0	0.0	5,800	6.0	6,500	4.2	700-	10.8-
524	R H M	0	0.0	4,463	4.6	12,600	8.2	8,137-	64.6-
525	musculation	10	3.9-	14,433	15.0	10,800	7.0	3,538	33.7
526	hydra gym	30-	11.7	11,969	12.5	18,000	11.7	6,031-	33.5-
527	racquetball	186	72.6-	17,769	18.5	39,000	25.3	21,231-	54.4-
528	escroptes sur achats	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
529	Divers	45	17.9-	646	0.7	0	0.0	646	0.0
TOTAL AUTRES REV		378	147.4-	85,663	89.1	134,150	87.0	48,497-	36.1-

****REVENUS VENTES****

531	Bar	594-	231.9	6,381	6.6	12,000	7.3	5,619-	46.3-
532	restaurant	468	182.8-	3,195	3.3	5,500	4.2	3,305-	50.8-
533	vetements&equip.	582-	227.3	233-	0.2-	1,000	0.6	1,233-	123.3-
534	location &equip.	74	29.0-	1,100	1.1	500	0.3	600	120.1
535	autres rev.ventes	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
TOTAL REV. VENTES		634-	247.4	10,443	10.9	20,000	13.0	9,557-	47.8-
PROFIT BRUT		256-	100.0	96,106	100.0	154,150	100.0	58,044-	37.7-

*****DEPENSES*******DEPENSES GENERALES**

4201	paie du personnel	6,409	22501.9-	67,857	70.6	70,900	46.0	3,043-	4.3-
4202	entretien	153	59.9-	6,104	6.4	5,750	3.7	354	6.2
4203	Fede.ass.embre	0	0.0	403	0.4	800	0.5	397-	49.6-
4204	amortissement	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
4205	assurances	0	0.0	2,660	2.9	2,500	1.6	160	5.4
4206	telephone	176	68.6-	1,166	1.2	2,000	1.3	234-	41.7-
4207	frais representation	15	5.9-	1,054	1.1	1,500	1.0	436-	29.0-
4208	taxes sur achats	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
4209	n/a	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
4210	N/A	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
4211	frais de transport	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
4212	publicite	0	0.0	11,534	12.0	8,000	5.2	3,534	44.2
4213	promotion	22	8.5-	1,229	1.3	3,800	2.5	2,571-	67.7-
4214	tournoi	0	0.0	792	0.8	0	0.0	792	0.0
4215	escroptes visa	0	0.0	103	0.1	100	0.1	3	3.1
4216	equipements brises	0	0.0	549	0.6	0	0.0	549	0.0
4217	N/A	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
4218	cable T.V.	0	0.0	160	0.2	250	0.2	91-	36.2-
4219	frais de bureau	0	0.0	576	0.7	1,000	0.6	324-	32.4-

DATE : 08-12-86
TIME : 07:21CENTRE SPORTIF LES CHUTES
5023 boul. DES METRES,
SHAWINIGAN, QUE. CANADA
C.P. 1631 G9N 6W9 (819)539-2918

PAGE No. 2

FINANCIAL STATEMENTS									
ACCT #	DESCRIPTION	THIS PERIOD	%	YEAR TO DATE	%	BUDGET	%	VARIANCE	%
4220	imprimerie	0	0.0	852	0.9	1,500	1.0	648-	43.2-
4221	timbres poste	13	4.9-	452	0.5	500	0.3	48-	9.7-
4230	divers	0	0.0	846	0.9	1,200	0.8	354-	29.5-
	TOTAL DEP. GEN. & ADM	6,788	22649.6-			99,800	64.7	3,353-	3.4-
				96,447	100.4				
	BUDGET SPECIAL								
4301	equip&rep. (SPECIAL)	0	0.0	6,552	6.8	3,800	2.5	2,752	72.4
4302	hono. professionnel	0	0.0	4,975	5.2	300	0.2	4,675	71538.2
4304	autres taxes	0	0.0	17,050	17.7	26,000	16.9	8,950-	34.4-
4305	electricite	1,387	541.4-	19,924	20.7	18,900	12.3	1,024	5.4
	TOTAL BUDGET SPECIAL	1,387	541.4-	46,501	50.5	49,000	31.8	499-	1.0-
	FRAIS D'INT. & ADM.								
441	interets	70	27.3-	1,048	1.1	1,000	0.6	48	4.8
442	frais administration	1-	0.5	144	0.1	200	0.1	56-	28.0-
	TOTAL INT. & ADM.	69	26.9-	1,192	1.2	1,200	0.8	8-	0.7-
	TOTAL DEPENSES	8,244	23217.9-			150,000	97.3	3,361-	2.6-
				146,139	152.1				
	PROFIT AVANT IMPOT	8,500-	23317.9			4,150	2.7	54,183-	21305.6-
				50,033-	52.1-				
45	Subventions caisses	0	0.0	23,715-	24.7-	0	0.0	23,715-	0.0
46	souscript.rec.caisse	26,318-	210273.4			0	0.0	26,318-	0.0
				26,318-	27.4-				
	PROFITS & PERTES	17,819	26955.5-			4,150	2.7	4,150-	0.0
				0	0.0				

DATE : 08-12-86

CENTRE SPORTIF LES CHUTES

PAGE : 1

 GENERAL LEDGER FORECAST
 Rapport comparatif avec budget 86-87

Sorted by : ACCOUNT #

ACCOUNT#	NAME	DESCRIP.	YR.BEF.LST	LAST YEAR	THIS YEAR	FORECAST	VARIANCE	%
4	TOTAL DES DEPENSES	\$ BALANCE	119526	96106	0	121535	121535	0
41	COûTS DES VENTES	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0
42	DEPENSES GENERALES	\$ BALANCE	119526	96447	0	89885	89885	0
4201	paie du personnel	\$ BALANCE	68977	67857	0	58000	58000	0
42011	hebdomadaire	\$ BALANCE	66931	66675	0	57000	57000	0
42014	avantages marg.	\$ BALANCE	1166	1182	0	1000	1000	0
4202	entretien	\$ BALANCE	5546	6104	0	4000	4000	0
42021	immeuble	\$ BALANCE	2497	2383	0	1500	1500	0
42022	equipement bureau	\$ BALANCE	1750	932	0	1000	1000	0
42023	nettoyage	\$ BALANCE	1299	2789	0	1500	1500	0
4203	Fede.ass.membre	\$ BALANCE	789	403	0	0	0	0
4204	amortissement	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0
42041	amort. automobile	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0
42042	amort. bureau	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0
42043	amort. immeuble	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0
4205	assurances	\$ BALANCE	0	2660	0	2660	2660	0
42052	ass. equipement	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0
42053	ass. immeuble	\$ BALANCE	0	2660	0	2660	2660	0
4206	telephone	\$ BALANCE	1667	1166	0	1200	1200	0
4207	frais representation	\$ BALANCE	925	1064	0	800	800	0
4208	taxes sur achats	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0
4209	electricite	\$ BALANCE	0	0	0	14000	14000	0
4210	N/A	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0
4211	frais de transport	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0
4212	publicite	\$ BALANCE	10997	11534	0	4000	4000	0
4213	promotion	\$ BALANCE	2836	1229	0	1500	1500	0
4214	tournoi	\$ BALANCE	25	792	0	800	800	0
4215	escompte visa	\$ BALANCE	49	103	0	125	125	0
4216	equipements brises	\$ BALANCE	242	549	0	500	500	0
4217	n/a	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0
4218	cable T.V.	\$ BALANCE	175	160	0	200	200	0
4219	frais de bureau	\$ BALANCE	1122	676	0	450	450	0
4220	imprimerie	\$ BALANCE	1443	952	0	400	400	0
4221	timbres poste	\$ BALANCE	390	452	0	250	250	0
4222	n/a	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0
4230	divers	\$ BALANCE	701	846	0	1000	1000	0
43	BUDGET SPECIAL	\$ BALANCE	240	48501	0	30500	30500	0
4301	equip&rep. (SPECIAL)	\$ BALANCE	0	6552	0	2000	2000	0
4302	hono. professionnel	\$ BALANCE	240	4975	0	5000	5000	0
4304	autres taxes	\$ BALANCE	3324	17050	0	17500	17500	0
43041	taxes immeuble	\$ BALANCE	0	398	0	15000	15000	0
43042	taxes permis	\$ BALANCE	5824	16651	0	2500	2500	0
4305	electricite	\$ BALANCE	16994	19924	0	6000	6000	0
44	FRAIS FINANCIERSADM	\$ BALANCE	1465	1192	0	1150	1150	0
441	interets	\$ BALANCE	1288	1048	0	1000	1000	0
442	frais administration	\$ BALANCE	177	144	0	150	150	0
443	n/a	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0
45	Subventions caisses	\$ BALANCE	0	23715-	0	0	0	0
46	souscript.rec.caisse	\$ BALANCE	0	26318-	0	0	0	0
5	REVENUS	\$ BALANCE	102089	96106	0	100000	100000	0

DATE : 09-12-86

CENTRE SPORTIF LES CHUTES

PAGE : 2

GENERAL LEDGER FORECAST
Rapport comparatif avec budget 86-87

Sorted by : ACCOUNT #

ACCOUNT#	NAME	DESCRIP.	YR.PRF.LST	LAST YEAR	THIS YEAR	FORECAST	VARIANCE	%
51	Ventes	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0
52	AUTRES REVENUS	\$ BALANCE	89854	85663	0	88200	88200	0
521	locations diverses	\$ BALANCE	12980	3242	0	3000	3000	0
522	location de terrains	\$ BALANCE	22983	27336	0	27000	27000	0
523	autres activites	\$ BALANCE	3837	5800	0	5000	5000	0
524	R H M	\$ BALANCE	6339	4463	0	5000	5000	0
525	musculation	\$ BALANCE	7298	14438	0	16000	16000	0
526	hydra gym	\$ BALANCE	11785	11969	0	14000	14000	0
527	racquetball	\$ BALANCE	23911	17769	0	17500	17500	0
528	escomptes sur achats	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0
529	divers	\$ BALANCE	722	646	0	700	700	0
53	REVENUS DE VENTE	\$ BALANCE	12235	10443	0	11800	11800	0
531	Bar	\$ BALANCE	6962	6381	0	7000	7000	0
532	restaurant	\$ BALANCE	3899	3195	0	3500	3500	0
533	vetements&equip.	\$ BALANCE	548	233-	0	300	300	0
534	location &equip.	\$ BALANCE	826	1100	0	1000	1000	0
535	autres rev.ventes	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0
9998	not recorded account	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0
9999	voucher difference	\$ BALANCE	0	0	0	0	0	0

5.1- Structure du Questionnaire

Afin de construire le questionnaire, nous avons rencontré le directeur de la caisse populaire les Chutes et les deux gérants du centre pour identifier les informations qu'ils désiraient connaître sur la clientèle. Nous avons bâti les questions autour de trois thèmes qui sont premièrement, ce que les gens recherchent dans un centre sportif, deuxièmement, le taux de satisfaction des gens au sujet du centre sportif les Chutes et, troisièmement, le profil démographique des répondants.

Pour faciliter la réponse au questionnaire, la plupart des questions étaient à choix multiples. Toutefois, pour permettre aux membres d'exprimer librement leur pensée et ajouter des commentaires pertinents plus nuancés et difficilement exprimables à travers des questions à choix multiples, quelques questions ouvertes ont été ajoutées et des espaces ont été réservés pour des commentaires.

Une seconde partie de l'analyse du questionnaire considérera les commentaires écrits des répondants. Cette partie appuiera l'analyse des questions.

5.2.1- Analyse de ce que les clients recherchent dans un centre sportif en général.

Les dix-sept éléments mentionnés dans la première question peuvent facilement être divisés en deux catégories. Premièrement, ce qui est important et deuxièmement, ce qui n'est pas important pour le client dans un centre sportif. Après chaque catégorie, il y aura le pourcentage de l'importance, permettant de juger du degré d'importance accordé par les clients à chaque élément. Afin d'établir s'il existe une différence significative entre les opinions des membres et celles des non-membres, on utilisera le critère du *chi carré*, dont les calculs sont détaillés à l'annexe 2.

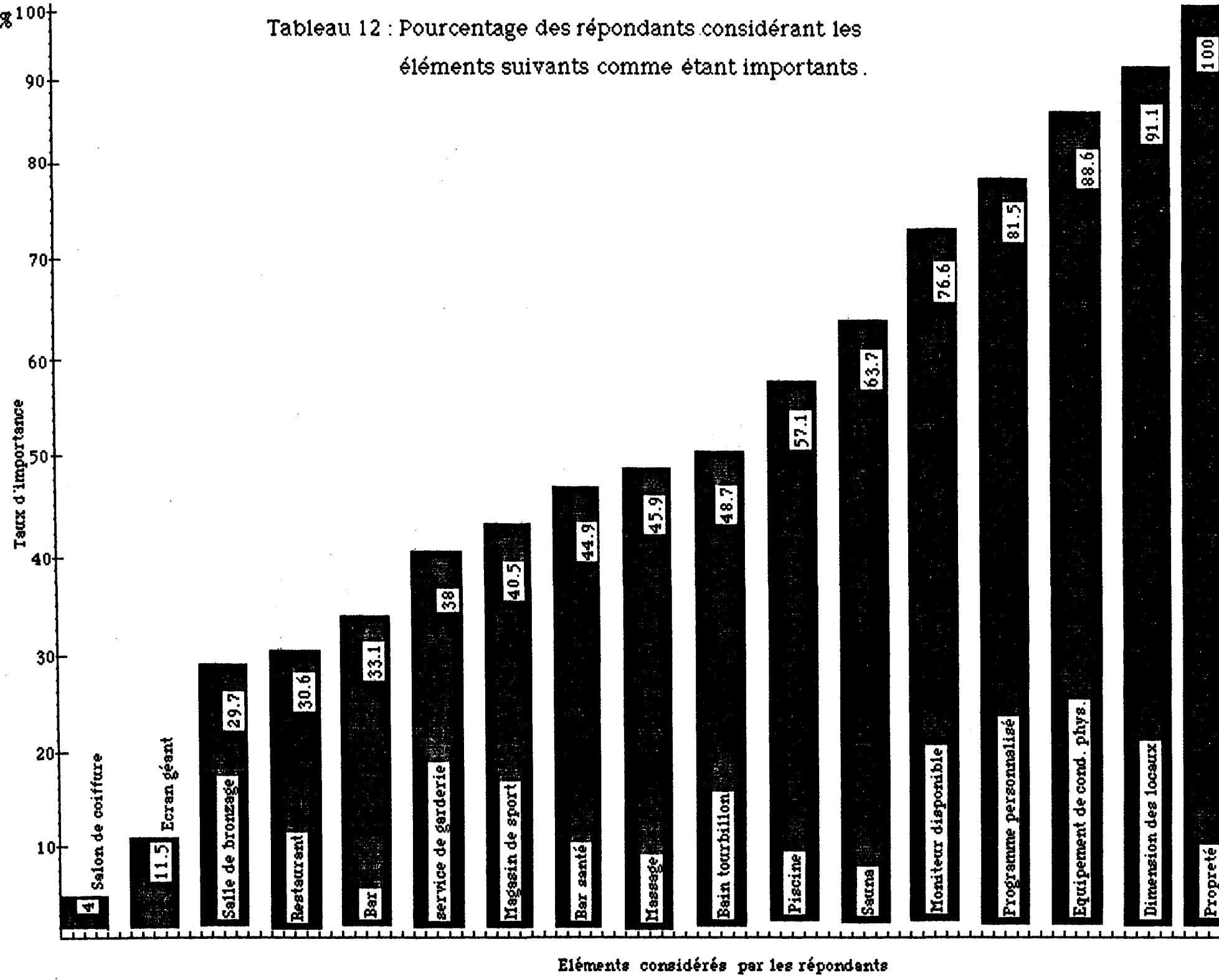
Le tableau 12 qui suit permet de constater le pourcentage des répondants considérant les éléments mentionnés dans le questionnaire comme étant importants dans un centre sportif.

5.2.2-Les heures de fréquentation d'un centre sportif

Nous avons posé une question sur les heures d'achalandage d'un centre sportif par les clients. Les différents choix de réponse couvraient la période de 6 heures à 21 heures.

La connaissance des heures les plus fréquentées par les clients permet de savoir quand, dans la journée, il faut maximiser le personnel afin d'offrir un meilleur service et ainsi obtenir la satisfaction des clients. Les heures les plus demandées dans un centre sportif se situent premièrement entre 17 h. et 21 h. et deuxièmement entre 14 h. et 17 h. Nous notons également que 30% de répondants aimeraient s'entraîner les samedi et dimanche. En annexe 3 nous retrouverons les détails des heures les plus demandées par les clients.

Tableau 12 : Pourcentage des répondants considérant les éléments suivants comme étant importants.



5.2.3- Le Centre Sportif Les Chutes

La prochaine partie de l'analyse porte principalement sur l'évaluation du Centre Sportif par les répondants.

1- Depuis combien de temps les membres actifs sont membres du centre sportif et pendant combien de temps les non-membres ont été membres au centre sportif les Chutes? Voilà ce que décrit l'analyse de cette question. Les membres actuels du Centre Sportif les Chutes sont à 38,6 % membres depuis deux ans et plus. Ceci démontre qu'un bon pourcentage des membres actuels ont été fidèles au centre depuis ses débuts.

Le tableau 13, qui suit, permet de voir en détail la période de temps pendant laquelle les gens sont ou ont été membres du centre sportif.

Tableau 13 : La période d'inscription au centre sportif les chutes des personnes interrogées.

<u>Période de Temps</u>	<u>% Membres</u> <u>n=71</u>	<u>% Non-Membres</u> <u>n=87</u>
-Moins de 6 mois	14,3	35,3
-De 6 mois à 1 an	24,3	24,7
-De 13 mois à 2 ans	22,9	24,7
-Plus de deux ans	38,6	15,3

5.2.4- Raisons d'être non-membre

Les raisons mentionnées par les non-membres pour ne plus être membre du centre sportif sont les suivantes:

Tableau 14 : Les principales raisons pour ne pas être membre.

	n=87
Manque de partenaire	22,6 %
Manque de motivation	19,3 %
Ambiance froide	17,7 %
Autres raisons	40,4 %

Les autres raisons mentionnées dans les commentaires écrits sont principalement le manque de temps et le coût trop élevé. A la fin de cette partie "analyse du questionnaire", on trouvera une liste des principaux commentaires faits par les répondants. Une liste plus exhaustive peut être retrouvée à l'annexe 4.

5.2.5- La distance entre le Centre Sportif les Chutes et le lieu de résidence des répondants.

Seuls les membres actuels du centre sportif ont répondu à cette question qui révèle que 68.2 % des membres habitent à moins de 14 minutes de voiture du centre. Le tableau 15 permet de constater la distribution de l'éloignement des membres du centre.

Tableau 15: La distance en voiture entre le lieu de résidence et le centre sportif.

	Membres n=71
3 à 5 minutes de voiture	35,4
10 à 14 minutes de voiture	31,8
15 à 19 minutes de voiture	27,3
20 minutes et plus	4,5

5.2.6- Fréquentation d'un autre centre sportif

La majorité des anciens membres, soit 85,4% ne fréquentent pas un autre centre sportif de la région. Cela indique donc que de façon générale les anciens membres ne sont pas passés à la concurrence, et donc qu'il n'y a pas de problème grave ou d'élément particulier qui fait que les gens ont quitté le centre les Chutes pour aller ailleurs.

5.2.7- Le racquetball, la musculation et le Conditionnement Physique.

5.2.7.1- La pratique de ces activités

Si nous analysons ces trois activités séparément, nous constatons que 57% des répondants pratiquent le racquetball au moins une fois par semaine, 32,1% la musculation au moins une fois par semaine et 29,6 % le conditionnement physique au moins une fois par semaine. Cependant, si

nous regroupons les deux activités de musculation et conditionnement physique, nous constatons une pratique de 61,7 % de ces deux dernières activités qui se déroulent dans les même salles.

Le tableau 16 montre en détail la pratique de chaque activité pour les membres et les non-membres. (En ce qui concerne les non-membres, il faut préciser que ce sont des activités qu'ils ont pratiquées dans le passé).

Tableau 16: La pratique du Racquetball, Musculation et Conditionnement physique.

	n=71	n=87
	% Membres	% Non-Membres
Racquetball		
-Très souvent (3 fois et plus/semaine)	25	15,5
-Souvent (1 à 2 fois / semaine)	39,1	35,2
-Rarement (2 à 3 fois / mois)	14,1	28,2
-Jamais(o)	21,9	21,1
Musculation	% Membres	% Non-Membres
-Très souvent	27	25
-Souvent	4,8	7,4
-Rarement	15,9	11,8
-Jamais	52,4	55,9
Conditionnement Physique	% Membres	% Non-Membres
-Très souvent	18,2	7,2
-Souvent	15,2	18,8
-Rarement	22,7	13
-Jamais	43,9	60,9

Ce tableau nous révèle, que la majorité des répondants à l'enquête pratique ou pratiquait le racquetball. Cependant, après consultation auprès des gérants du centre, nous savons que la musculation et le conditionnement physique deviennent de plus en plus populaires.

Le tableau 17 présente pour les trois principales activités du centre sportif les Chutes, le % des membres et non-membres qui pratiquent ou qui ont pratiqué une seule activité ou plusieurs activités jumelées et le % de ceux qui ne pratiquent aucune ou rarement de ces trois activités.

Tableau 17: Pratique des trois principales activités au centre sportif les Chutes.

	% membres n=71	% non-membres n=87
racquetball	50,7	34,5
musculation	12,3	11,9
conditionnement physique	12,3	8,3
racquet/musculation	1,5	4,8
racquet/cond.phys./musc.	4,6	2,4
musc/cond. phys.	3,8	7,1
aucun des trois	12,3	28,6

5.2.7.2- La satisfaction des clients lors de ces activités

En général, nous pouvons conclure que les clients sont satisfaits des activités offertes par le centre sportif, comme en témoigne le tableau suivant, qui donne le taux de satisfaction pour chaque activité, pour les membres et les non-membres.

Tableau 18 : Taux de satisfaction des clients pour les activités

	n=71	n=87
	% Membres	% Non-Membres
Racquetball		
-Très Satisfaisant	23,5	50,8
-Satisfaisant	52,9	24,6
-Insatisfaisant	9,8	4,9
-Très Insatisfaisant	2	1,6
-pas d'opinion	11,8	18
Musculation		
-Très Satisfaisant	31,1	20,8
-Satisfaisant	48,9	35,4
-Insatisfaisant	6,7	6,3
-Très Insatisfaisant	0	0
-Pas d'Opinion	13,3	17,5
Conditionnement Physique		
-Très Satisfaisant	25	25
-Satisfaisant	25	33,3
-Insatisfaisant	0	8,3
-Très Insatisfaisant	0	8,3
-Pas d'Opinion	50	25

5.2.8- La Danse Aérobique

Dans les années 1983, 1984, 1985, la danse aérobique a connu une grande popularité. Cependant, elle n'est plus aussi populaire actuellement, par rapport à la musculation par exemple. Évidemment, la danse aérobique n'est pas l'activité essentielle du centre sportif et la clientèle pratiquant cette activité est presque essentiellement féminine. Sur les 53 membres répondant au questionnaires qui étaient des femmes, 21, soit 39,3%, pratiquaient souvent ou très souvent la danse aérobique et 5 la pratiquaient rarement. Ces mêmes 21 femmes mentionnent toutes être satisfaites ou très satisfaites de l'activité. Les activités comportant de la danse telles que danse aérobique, work-out, jazz, et attirent une proportion élevée de la population féminine.

Ce service est rentable en soi. Il coûte 500\$ en salaire du professeur (25\$ x 20 cours échelonnés sur une période de 10 semaines), et rapporte des revenus 1 100\$ (60\$ x 25 personnes). Il attire également une clientèle qui peut éventuellement s'intéresser à d'autres activités du centre telles que la musculation, par exemple.

5.2.9-Le sauna

Pour le sauna, il n'y a pas de différence entre les membres actuels et anciens. Nous pouvons dire que 50 % des répondants utilisent ou ont déjà utilisé le sauna. De plus, 77,8 % des répondants sont satisfaits du sauna.

5.2.10-La salle de bronzage.

La salle de bronzage n'est pas très utilisée par les membres actuels. 85,2 % de ceux-ci ne l'ont jamais utilisée. Cependant, il est à noter que les gens qui s'entraînent en musculation pour faire de la compétition utilisent et apprécient beaucoup ce service.

5.2.11-Le massage

Le massage est probablement perçu comme un service inexistant auprès de la clientèle puisque 95.3% du total des répondants membres et non-membres ne l'ont jamais utilisé. Cependant nous n'en savons pas la cause. D'ailleurs, ce service vient récemment d'être supprimé.

5.2.12- La satisfaction de l'encadrement dans les activités

Malgré la satisfaction générale par rapport aux activités, plusieurs personnes (dont les commentaires sont reproduits à la dernière partie de cette analyse), déplorent le manque d'encadrement dans la musculation et le conditionnement physique. Plusieurs répondants mentionnent qu'ils aimeraient avoir un moniteur en permanence dans les salles d'entraînement et qu'ils aimeraient également avoir un programme personnalisé d'entraînement.

D'autres commentaires intéressants au sujet des trois activités se trouvent à la fin de l'analyse du questionnaire.

Tableau 19 : La satisfaction de l'encadrement en général

Encadrement	n=71		n=87	
	% Membres	% Non-Membres	% Membres	% Non-Membres
-Très Satisfaisant	12,9		11,8	
-Satisfaisant	41,4		41,2	
-Insatisfaisant	18,6		15,3	
-Très Insatisfaisant	2,9		2,4	
-Pas d'opinion	24,3		29,4	

5.2.13- La compétence technique

La clientèle actuelle du centre sportif apparaît satisfaite de la compétence technique des moniteurs en racquetball et en musculation. 59% des répondants ont déclaré qu'ils étaient satisfaits ou très satisfaits. Cependant, 10 % ont mentionné leur insatisfaction dans les deux activités mentionnées.

5.2.14- Contact humain, courtoisie du personnel, disponibilité du personnel

L'ensemble des répondants membres et non membres semble satisfait du contact humain, de la disponibilité du personnel, et de sa courtoisie. Cependant, environ 20 % des membres et des non-membres mentionnent une insatisfaction plus ou moins grande pour le contact humain. Les tableaux qui suivent montrent clairement ces résultats.

Tableau 20: La Satisfaction de la clientèle vis-à-vis du contact humain, de la courtoisie et de la disponibilité du personnel.

	n=71	n=87
	% Membres	% Non-Membres
Contact Humain		
-Très Satisfaisant	31,4	23,2
-Satisfaisant	41,4	54,9
-Insatisfaisant	18,6	15,9
-Très Insatisfaisant	2,9	0
-Pas d'Opinion	5,7	6,1
Disponibilité du personnel	% Membres	% Non-Membres
-Très Satisfaisant	20	22,9
-Satisfaisant	51,4	51,8
-Insatisfaisant	11,4	13,3
-Très Insatisfaisant	2,9	2,4
-Pas d'Opinion	14,3	9,6
Courtoisie du Personnel	% Membres	% Non-Membres
-Très Satisfaisant	42	30,5
-Satisfaisant	46,4	59,8
-Insatisfaisant	5,8	7,3
-Très Insatisfaisant	1,4	1,2
-Pas d'Opinion	4,3	1,2

5.2.15- Les impressions des répondants sur différents éléments du centre.

Les impressions des membres sur différents éléments du centre ont été étudiées. Elles portent sur la propreté, l'ambiance, le coût d'inscription, les heures d'ouverture et les équipements de musculation. En général, plus de la moitié des répondants des deux catégories est satisfaite de ces éléments. Cependant, 17,4 % des répondants sont insatisfaits de l'ambiance du centre. Certaines personnes mentionnaient par écrit que l'ambiance était froide et qu'ils avaient l'impression d'entrer dans un centre fermé. Ces commentaires ainsi que d'autres sont reproduits à la fin de la partie "analyse du questionnaire". Les tableaux qui suivent permettent de visualiser le pourcentage de satisfaction des répondants par rapport à ces différents éléments.

tableau 21 : La satisfaction des clients sur la propreté,
l'ambiance, l'équipement, les heures d'ouverture et
le coût d'inscription.

	n=58
-La propreté du centre.	% Répondants
-Très Satisfaisant	40,8
-Satisfaisant	45,2
-Insatisfaisant	10,2
-Très Insatisfaisant	3,8
-L'ambiance du centre	
-Très satisfaisant	24,4
-Satisfaisant	58,1
-Insatisfaisant	17,4
-L'équipement de Musculation	
-Très Satisfaisant	30,8
-Satisfaisant	42,5
-Insatisfaisant	2,1
-Pas d'Opinion	24,7
-Heures d'Ouverture	
-Très Satisfaisant	45,8
-Satisfaisant	43,2
-Insatisfaisant	4,5
-Très Insatisfaisant	2,6
-Pas d'Opinion	3,9
-Coût d'Inscription	
-Très Satisfaisant	16,1
-Satisfaisant	63,9
-Insatisfaisant	14,8
-Très Insatisfaisant	3,2
-Pas d'Opinion	0,6

5.2.16- L'utilisation du Centre Sportif pour la période estivale du1^{er} juillet au 1^{er} août 1986.

Parmi l'ensemble des répondants, 32,4 % aimeraient utiliser les services du centre pendant la période estivale. Cependant, 67,7% des répondants utiliseraient rarement ou jamais les services du centre pendant la période de l'été.

5.2.17- Les raisons de la non-pratique du racquetball

La question " Si vous avez déjà pratiqué le racquetball et que vous ne le pratiquez plus, quelle en sont les raisons" a été posée. La première réponse est le manque de partenaires pour 38,9 % des répondants. La deuxième raison mentionnée (25,8 %) est que l'activité revient trop cher. Ensuite viennent les raisons suivantes: pas de terrains disponibles, trop ennuyeux et trop violent. Plusieurs personnes ont mentionné par écrit d'autres raisons telles que le manque de temps.

5.2.18- La publicité

85,5 % des répondants ont vu ou entendu de la publicité au sujet du centre sportif. Les deux principaux médias où les gens ont vu ou entendu la publicité sont premièrement les journaux à 46,3 % et deuxièmement la radio à 10,4 %. 17,2 % révèlent avoir entendu ou vu de la publicité à la fois à la radio et dans les journaux et 18,7 % révèlent en avoir vu ou entendu à la fois à la radio, à la télévision et en passant devant le centre.

5.2.19- L'analyse Socio-Démographique des répondants

Cette partie du questionnaire vise à connaître la provenance des répondants, leur âge moyen, leur sexe, s'ils ont des enfants et certains autres renseignements sur la nature de leur travail.

5.2.19.1- L'âge des répondants

L'âge moyen des répondants correspond exactement à l'âge moyen de la population de Shawinigan, Grand-Mère et Shawinigan-Sud, c'est à dire entre 25 et 34 ans (54,1 % des répondants). Par la suite, viennent le groupe de répondants âgés entre 35-44 ans (21 % des répondants) et troisièmement les personnes se situant entre 20 et 24 ans (13,4% des répondants).

5.2.19.2- Le Sexe des répondants

La grande majorité (65,3%) des répondants sont de sexe masculin. 33,5% des répondants sont de sexe féminin. On se rappellera que 2 répondants n'avaient pas répondu à cette question.

5.2.19.3- Le travail des répondants

79,1% des répondants occupent un emploi, 18,4% n'occupent pas d'emploi et 2,5 % des répondants n'ont pas répondu à cette question. 47,4 % des répondants travaillent dans le secteur privé, 45,3 % dans le secteur public et 7,3% dans le secteur para-public.

La majorité (67,5%) des répondants ne travaille pas par roulement. 56,3% des répondants apprécieraient pouvoir participer à un programme de conditionnement physique par le biais de l'employeur. 7,4% n'apprécieraient pas cela et 36,3 % y seraient totalement indifférents.

52 % des répondants travaillent comme employé spécialisé, c'est-à-dire plombier, électricien, vendeur, policier, mécanicien, commis et caissière ou comme journalier. L'autre partie des répondants (47,5 %) sont des professionnels, c'est à dire médecin, avocat, notaire, fonctionnaire, courtier, comptable, ingénieur, architecte, enseignant et ceux qui travaillent à leur propre compte.

5.2.20- Enfants et garderie

34,2 % des répondants ont déclaré ne pas avoir d'enfants, 13,9% ont dit avoir des enfants et 51,9 % n'ont pas répondu à cette question.

Les services d'une garderie seraient utilisés souvent et très souvent par 8,9% des répondants, 8,2% ne l'utiliseraient que rarement ou jamais et 82,9 % des répondants n'ont pas répondu à cette question.

5.2.21- Commentaires écrits des répondants

A différents endroits dans le questionnaire, les répondants avaient la possibilité d'écrire leurs commentaires sur le centre sportif. Plusieurs personnes ont écrit des commentaires très pertinents. Nous en reproduirons quelques uns intégralement dans cette dernière partie de l'analyse du questionnaire. Ces commentaires complètent les tableaux présentés tout au long de la partie analyse. Les autres commentaires seront reproduits en annexe 4.

Les commentaires suivants ont été écrits:

- "La seule lacune demeure pour moi seulement au niveau de l'encadrement. Une fois le programme établi, personne ne vient vérifier si tu as progressé ou s'il serait temps de changer d'exercice. On peut aussi facilement développer de mauvaises techniques que ne peuvent être corrigées que par l'oeil du connaisseur. Par contre, je n'ai rien à reprocher aux moniteurs en soi. Ils ont toujours été empressés de donner les renseignements demandés mais le hic! est là, souvent on ignore le plus gros de nos erreurs."
- "Les deux géants n'ont pas la même approche et c'est parfois mélant."
- "L'insatisfaction pour le contact humain et la courtoisie s'adresse à un des deux responsables plus particulièrement."
- "Très mauvaises relations publiques (souvent mal reçus; on a hâte de nous voir partir après notre heure de racquetball)"

- "J'aimerais bien qu'il règne plus un sens de sociabilité car je ne sais pas mais je trouve que les gens n'ont pas l'air heureux quand ils travaillent, on dirait qu'ils travaillent juste pour leur salaire."
- "Convertir 1 terrain au squash."
- "Tant que ce sera dans les mains des Caisses Populaires, on ne progressera pas".

Nous pouvons en conclure que les gens attachent beaucoup d'importance à la façon dont ils sont accueillis au centre sportif et également à un encadrement suivi de la part des personnes ressources. Le client est sensible aux choses qui affectent ou touchent directement sa personne, comme l'accueil et l'encadrement. A l'annexe 4 on retrouvera d'autres commentaires qui peuvent être également intéressants.

Chapitre 6

Sélection d'un goulot d'étranglement

6.1- Zones problématiques

Au cours de cette intervention visant à analyser les zones problématiques de l'organisation du Centre Sportif les Chutes, nous avons décelé une zone problématique peu souhaitable pour le système du centre sportif.

Le principal poste problème est la non-rentabilité du centre depuis trois ans. Cet état non-souhaitable est en quelque sorte la manifestation finale d'un état de fait qui a commencé à se détériorer très sérieusement dès la deuxième année d'opération du centre les Chutes. Cela peut être la conséquence des six facteurs suivants. Premièrement un manque de contrôle ou de planification dans l'organisation du centre avec les premiers actionnaires. Deuxièmement la baisse de la popularité du racquetball.

Troisièmement la conjoncture économique défavorable pour la région de Shawinigan, Grand-Mère et Shawinigan-Sud. Quatrièmement la concurrence qui a moins de dépenses que le centre les Chutes. Cinquièmement un service mal adapté à la clientèle. Sixièmement, le désintérêt des Caisses Populaires.

Regardons chacun de ces six facteurs en éliminant ceux qui ne sont pas pertinents pour l'amélioration de la situation du centre les Chutes.

6.1.1 Manque de contrôle et de planification de l'organisation par les anciens actionnaires.

La situation géographique du centre les Chutes,

Bien que le centre les Chutes soit situé au boulevard des Hêtres qui relie Grand-Mère à Shawinigan, il ne retire pas réellement avantage de cette situation géographique, car les gens préfèrent passer sur le boulevard Royal qui est parallèle au boulevard des Hêtres. Cela est dû au

fait que le boulevard Royal n'a pas de stops contrairement au boulevard des Hêtres où il y en a beaucoup qui ralentissent la circulation, ce qui fait que les gens n'aiment pas passer sur le boulevard des Hêtres.

Le centre les Chutes n'est situé à aucun des trois pôles d'attraction de Shawinigan, qui sont le centre de la basse ville de Shawinigan, le centre de la haute ville de Shawinigan et le centre commercial la Plaza de la Mauricie, ce qui limite son exposition. Les gens sont obligés de faire un détour pour passer devant ou s'y rendre.

Les municipalités de Shawinigan, Grand-Mère et Shawinigan-Sud, même si elles sont relativement rapprochées, ont peu d'échanges entre elles si on les compare avec de grandes villes comme Montréal ou Québec. La mobilité des gens est beaucoup plus faible que dans les grands centres et les gens sont plus facilement arrêtés par les distances. Entre Shawinigan et Shawinigan-Sud , il y a également un pont à traverser, qui représente une barrière psychologique pour les gens de Shawinigan et Shawinigan-Sud. De façon générale, les gens ne traversent les ponts que pour le travail. Le

même commentaire s'applique à la ville de Grand-Mère par rapport à Shawinigan, où les échanges se limitent essentiellement aux gens qui travaillent et un peu pour le magasinage.

Ainsi, il est faux de prétendre que le centre les Chutes dessert l'ensemble de la population du centre-Mauricie. Le critère du 50 000 personnes de population desservies par le centre et le 8 ou 12 courts de racquetball pouvant en découler est donc légèrement incorrect. Tout au plus peut-on affirmer que les gens furent attirés au début par curiosité et par la grande vogue du racquetball.

Un handicap important du centre les Chutes est donc sa localisation: peu de gens passent naturellement devant et peu de gens se rendent dans le secteur immédiat. À la consultation du tableau 22, on remarque que le centre dessert en majorité les gens de Shawinigan, pour 68,2% puis Shawinigan-Sud (18,3%) et Grand-Mère (16,2%). Le groupe des municipalités voisines immédiates compte, quant à lui, pour 15,1%.

Tableau 22: Lieu de résidence des membres du centre les Chutes

Shawinigan	45,8 %
Shawinigan-Sud	18,3 %
Grand-Mère	16,2 %
Groupes des municipalités voisines immédiates	15,1%
Groupes des municipalités voisines non immédiates	4,6%
Total:	100 % (référence 9)

Référence 9 : Compilé par l'auteur à partir des inscriptions 1985-86 du centre sportif les Chutes.

Les statistiques sur la population des trois villes du centre Mauricie révèlent que Shawinigan compte 45,6 % de la population, Grand-Mère 30,9 % et Shawinigan-Sud 23,5 % (Référence 10). Rappelons que nous n'avons considéré ici que la population urbaine et non la population des villages. Comparons ces résultats au pourcentage des membres du centre sportif qui ne proviennent encore que de ces trois villes du centre de la Mauricie, calculés à partir du tableau précédent. Nous obtenons pour Shawinigan 57,0%, 22,8% pour Shawinigan-Sud et 20,2 pour Grand-Mère. Nous sommes à même de constater que la proportion des membres du centre provenant de Shawinigan dépasse largement la proportion des habitants de Shawinigan parmi les villes du centre-Mauricie.

Un exemple typique d'un centre bien localisé est le centre Gymno. Il est situé au centre de la basse ville de Shawinigan au coin de la 5e rue et la rue De La Station, carrefour important, qu'emprunte toute la population

Référence 10: Inventaire économique et social des villes de Shawinigan, Grand-Mère et Shawinigan-Sud., 1985.

qui se rend au centre-ville de Shawinigan, secteur des affaires, et toute la population qui voyage de Shawinigan-Sud à Shawinigan et l'inverse.

6.1.2 Baisse de la popularité du racquetball

La vogue du racquetball au Québec en 1982 était telle qu'on obtint 1 200 membres au centre dès la première année. La population était alors de 40 000 personnes au centre Mauricie et le centre opérait de façon rentable. En 1986 on compte 750 membres (incluant la musculation et l'hydra-gym) pour 49 500 de population, dont la moitié des clients de la première année.

L'engouement pour le racquetball a beaucoup diminué. Le conditionnement physique a pris la relève. Certains le considèrent plus motivant que le racquetball puisqu'on est en relation avec d'autres gens qui s'entraînent en même temps que soi, à la différence du racquetball où on est isolé dans une petite salle sans ouverture sur l'extérieur.

Ainsi, en 1986, deux salles de conditionnement physique rapportent plus que six terrains de racquetball. Il y a donc eu une baisse de la popularité du racquetball. Pour la construction, on avait des données factuelles pour le nombre de courts du racquetball par rapport à la population. Cependant les réalisateurs du projet n'ont pas été assez conservateurs et ne se sont pas donnés une marge de sécurité assez grande. Ils se sont lancés un peu fort très rapidement et ont pris trop de risques.

Il vaut également la peine de mentionner d'autres points. Selon les commentaires obtenus dans le questionnaire, les gens trouvent désagréable de payer à chaque fois qu'ils veulent jouer au racquetball. Le racquetball est une activité qui est considérée comme coûteuse, si on la compare au conditionnement physique, car le joueur doit acheter une raquette, des lunettes, sa carte de membre et louer le terrain pour chaque partie. 38% des gens ont mentionné dans le questionnaire ne pas jouer au racquetball car ils n'ont pas de partenaire. Il est donc recommandé de constituer une banque de partenaires et d'organiser régulièrement des tournois.

6.1.3 Services non-adaptés à la clientèle

Certains centres sportifs plus petits offrent un service personnalisé. Même si cela contribue au bon fonctionnement de certains centres, l'absence d'un tel service ou un service moins personnalisé au centre les Chutes ne sont pas suffisants pour expliquer d'éventuels problèmes. D'ailleurs, le questionnaire a permis de voir que seulement 15 % de anciens membres du centre sont devenus membres dans d'autres centres de conditionnement physique. En d'autres termes, 85% des gens qui ne sont plus membres ne sont pas membres ailleurs. De plus 31% (50% des 750 membres actuels / 1200 le nombre total des membres de la première année) des membres actuels sont fidèles au centre depuis le début. Cela indique donc que le centre les Chutes est tout à fait convenable. Il s'est d'ailleurs adapté à l'environnement en instaurant de nouvelles activités, telles la musculation et l'hydra-gym.

Tel que mentionné, les anciens membres ne sont pas passés à la concurrence, ce qui veut dire qu'on ne retrouve pas un mauvais service au centre les Chutes. Donc des changements administratifs éventuels ou futurs n'amélioreraient pas significativement la situation du centre.

La principale raison invoquée pour ne plus être membre est le manque de temps (cela peut être considéré comme équivalent au manque d'intérêt !). Les gens se disent satisfaits des services en général. A ce sujet on peut voir la section 5.2.7.2, tableau 18.

Seul un léger doute subsiste quant à la satisfaction des membres en ce qui a trait à l'encadrement et à la disponibilité du personnel pour les différentes activités. Le pourcentage des gens qui se sont dits insatisfaits dépasse 20%. Les indécis comptent pour près de 25% et seulement 55% des répondants se sont dits satisfaits. Ceci est significatif et est d'ailleurs confirmé par les commentaires écrits des répondants envers l'encadrement et la disponibilité des moniteurs. Il est à noter que cela concerne plutôt les activités, telles que musculation hydra-gym, conditionnement physique et non le racquetball, qui ne requiert pas de moniteur.

La natation, nous l'avons vu au chapitre deux, est une des activités physiques préférées des Canadiens, avec la marche et le cyclisme (réf. 2.4.5). D'ailleurs, la natation compte 3 000 adeptes réguliers au Cegep de Shawinigan. Il est donc raisonnable de penser qu'une piscine

pourrait augmenter de façon significative la clientèle et réglerait les problèmes de rentabilité du centre.

Cependant, il faut bien avouer que les coûts de construction d'une piscine intérieure, de l'ordre de 150 000\$ à cause des modifications importantes qu'on devrait apporter au bâtiment, rendent un tel investissement non rentable. D'ailleurs, on ne pourrait concurrencer le Cegep de Shawinigan, entreprise publique dont la rentabilité n'est pas calculée de la même façon.

D'autres activités qui existent dans d'autres centres, telles que le bain tourbillon et les appareils vibro-masseurs, n'augmenteraient pas significativement la clientèle du centre les Chutes, car ce ne sont pas des services très demandés par les gens, comme on peut le voir à l'analyse du sondage où les gens mentionnent les services qu'ils désireraient obtenir dans un centre sportif.

6.1.4 Conjoncture économique défavorable pour la région, diminution de la population.

La population des trois villes du centre-Mauricie a beaucoup diminué ces dernières années. A titre d'exemple, nous n'avons qu'à considérer les statistiques suivantes. En 1956, la population comptait 53 567 habitants, en 1976, 52 080 habitants, en 1979, 55 430 habitants, en 1985 , 49 778 habitants et en 1986, 48 900 habitants (Référence 14).

Cette baisse de population est due à la fermeture de plusieurs usines, qui étaient trop vieilles et non-rentables. Il n'est donc pas surprenant de constater que le taux de chômage de la région est élevé, que beaucoup de jeunes quittent la région pour les grands centres, et que le salaire moyen est moins élevé que la moyenne québécoise (voir la partie 2.3.3.)

Référence 14: CODICEM Inventaire économique et social de 1978-1979 et de 1985-1986, commission d'expansion économique Shawinigan, Shawinigan-Sud et Grand-Mère.

Tous ces facteurs ne sont certes pas pour aider le centre les Chutes et sont une autre indication qui aurait dû inviter les premiers actionnaires à plus de prudence.

On peut donc dire que la population diminue et continue à diminuer au centre-Mauricie. On a vu qu'elle avait baissé de 878 personnes, soit 1.8%, de 1985 à 1986. Cela n'explique cependant que partiellement la baisse des activités au centre les Chutes et il faut chercher ailleurs la cause principale. Cependant, il faut admettre le principe qu'il n'est jamais recommandé de se lancer dans un marché qui n'est pas en croissance.

6.1.5 La concurrence

Les concurrents du centre les Chutes sont pour la plupart, nous l'avons vu, des centres familiaux. Le ou les propriétaires sont bien souvent les seuls employés, ou encore les employés sont bénévoles ou encore très peu payés, et les locaux de ces centres font souvent partie de la

maison des propriétaires. Et ces centres, avec des frais d'opération minimes, ont pourtant des rentrées d'argent comparables au centre les Chutes. Le cas du Cegep de Shawinigan est particulier, mais comme les autres centres, il n'a pas à supporter des frais d'opération élevés, car les frais des locaux sont pris en charge par le Cegep.

Le tableau 22 qui suit montre de façon synthétisée les dépenses et les revenus des différents centres de conditionnement physique de la région. Les chiffres autres que pour le centre les Chutes ont été obtenus lors d'entrevues avec les propriétaires. Ils ne sont donc pas vérifiés mais constituent néanmoins une bonne base de comparaison et nous les croyons très près de la réalité. La section revenus comprend les frais d'inscription et les frais d'utilisation de terrains de racquetball, de bain tourbillon, de séance de massage et de salle de bronzage. Dans la section bâtiment et loyer, nous n'avons pas considéré d'allocation de coût en capital pour le bâtiment du centre sportif les Chutes, ni pour les centres situés dans la maison du propriétaire ou le centre sportif du Cegep. La section publicité, téléphone, papeterie, entretien et autres, ainsi que la section des salaires des employés, ont été estimées par l'auteur car aucun centre concurrent ne

nous a donné de renseignements sur ces types de dépenses. La soustraction des dépenses des revenus donne les profits bruts qu'on divise par le nombre de membres pour obtenir le profit brut par membre.

On remarque tout d'abord que les revenus des différents centres sont pratiquement tous du même ordre de grandeur, si on exclut le Cegep, qui est un cas bien particulier.

Cependant, les dépenses des différents centres sont très différentes, et le centre les Chutes se caractérise surtout par un immeuble beaucoup plus coûteux à opérer que celui de ses concurrents. Et cela est d'autant plus vrai que nous n'avons pas indiqué de frais de loyer.

Dans le contexte actuel, il est difficile d'augmenter de façon significative la clientèle et les revenus. Les frais d'inscription sont bas par rapport à la région de Montréal où ils sont environ le double de ceux de la région de la Mauricie, mais on ne peut les augmenter à cause de la situation économique précaire qui prévaut au centre-Mauricie et surtout parce que le centre les Chutes deviendrait alors non-concurrentiel par rapport aux autres centres sportifs.

Le tableau 22 nous permet de constater que plus un centre est gros, moins il est rentable, car il a plus de dépenses pour des revenus presque équivalents. Parmi les centres privés, le centre les Chutes est le plus gros et également le plus cher à faire fonctionner avec des dépenses de l'ordre de 145 000\$ par année; il est aussi le moins rentable des centres. La section revenus moins dépenses du tableau 22 permet de constater qu'effectivement le centre sportif les Chutes est le moins rentable de tous avec un déficit de fonctionnement de 48 542\$, ce qui représente un déboursé annuel de la part des caisses populaires de 75\$ pour chaque membre du centre les Chutes. Le Gymno est un centre qui couvre tout juste ses frais d'opération avec un profit de 6\$ par membre, ce qui correspond à ce que l'un des propriétaires nous avait dit lorsque nous l'avions rencontré.

Il est bien clair que le centre les Chutes ne peut faire la concurrence à de tels centres et être rentable: la bâtieuse est trop coûteuse en soi et trop coûteuse à opérer.

Tableau 22 : Comparaison des
Revenus et Dépenses
des Principaux Centres Sportifs
du Centre-Mauricie

Nom du centre	Revenus			Dépenses			(Profits) Revenus - Dépenses	Profits approx.per membres
	Nombre de membres	Revenu du centre	Chauffage, électricité Taxes , Assurances	Bâtisse Loyer	Salaires des Employés	Publicité,Téléphone Papeterie. Entretien et autres.		
Centre Sportif Les Chutes	350:Musc. 300:Racq.	96 106\$	48 501 \$	Propriétaire de la bâtisse	67 857 \$	28 590 \$	- 48 542\$	(75)\$
Centre Renée Bourassa	300:Musc. 300:Racq.	65 000\$	1 000 \$	2 400 \$	25 000\$	10 000\$	26 600\$	44\$
Le Gymno	300:Musc.	97 200\$	8 400 \$	12 000 \$	65 000 \$	10 000 \$	1 800\$	6 \$
Gym Apolo	150:Musc.	28 500\$	7 000 \$	Dans la maison du propriétaire	Le propriét.	8 000 \$	13 500 \$	90\$
Cégep de Shawinigan	1500:Musc. 1500:Netat	200 000\$	non disp.	Aut Cegep	Non disp.	Non disp.	Non disp.	-
Centre du Lac à la Tortue	60:Musc.	10 800\$	2 000 \$	Dans la maison du propriétaire	Le propriét.	1 000 \$	7 800 \$	130\$

6.1.6 Pratique de l'activité physique et rentabilité du sport amateur

Il faut admettre que la pratique de l'activité physique au Québec est, malgré les programmes Kino-Québec, encore assez limitée et, plusieurs personnes ne sont pas encore convaincues des bienfaits de la pratique régulière d'activités physiques. Au Québec les gens sont moins sportifs que dans les autres provinces et les statistiques pour la Mauricie sont sensiblement les mêmes que pour la moyenne des régions du Québec. Ainsi, il apparaît que le domaine du sport amateur n'est pas très rentable comme domaine d'investissement.

Nous ne sommes donc pas surpris de constater que plusieurs gros centres de conditionnement physique sont en difficultés financières. On se rend très bien compte, à la lecture du tableau précédent que ce n'est pas avec un centre de conditionnement physique qu'on peut faire fortune.

6.1.7 Le manque d'intérêt des Caisses populaires

Les Caisses populaires n'ont pas le temps de s'occuper du centre les Chutes. Les directeurs des caisses prennent souvent les décisions un peu rapidement sans savoir réellement comment ça se passe à l'intérieur du centre, en ne considérant que trop souvent le très court terme. Egalement les directeurs écoutent peu les recommandations faites par les deux gérants.

Le centre est un fardeau pour les directeurs des Caisses populaires, spécialement pour le directeur de la caisse populaire les Chutes.

Les Caisses populaires ne voulaient pas investir dans le centre au début de leur prise de possession. Ils désiraient faire une gestion de redressement et le revendre à un prix raisonnable, mais actuellement ils exercent une gestion de fermeture.

Selon François Roberge du journal Finance (référence 15), le principal moteur du Mouvement Desjardins est de "créer des institutions plus fortes, plus dynamiques et plus rentables (ne craignons pas le mot), susceptibles de rendre de meilleurs services aux Québécois"

Les objectifs du Mouvement Desjardins selon la brochure "Desjardins 1986" (référence 16) sont "d'adhérer aux intérêts de la population et non à ceux d'un petit groupe d'investisseurs.

Les Caisses Populaires "constituent pour les membres une clé donnant accès à toute une gamme de services financiers courants et spécialisés" La raison d'être des caisses populaires "est liée aux services financiers souhaités par leurs membres usagers à la qualité de ces services à leur diversité et à leur adaptation aux besoins."

Référence 15: Roberge François, Aujourd'hui, la Bourse- demain le monde..
pour Desjardins, Finance, le 16 mars 1987 page 7.

Référence 16: Secteur planification et développement coopératif,
Desjardins 1986, Edition de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 1986, 32 p.

Selon l'ancien président Raymond Blais (référence 16) chaque groupe d'institutions faisant partie de la confédération des Caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec sont "mises en oeuvre pour servir les membres et la collectivité, leur constitution, leurs activités et leurs services" L'objectif essentiel de la confédération est de seconder les caisses dans leur action, de les renforcer et de les aider à perfectionner sans cesse leurs services aux membres."

Selon la description des objectifs d'une caisse populaire, l'opération d'un centre sportif ou tout autre organisme à caractère privé et ne faisant pas partie des services aux membres ne devrait pas faire partie de l'organisation d'une caisse populaire.

Nous venons de voir les objectifs des Caisses populaires tels que définis selon les références 15 et 16. Même si cela constitue les objectifs officiels des Caisses Populaires, nous croyons que cela est plutôt relié à la philosophie d'opération des Caisses Populaires lorsqu'elles ont été fondées par Alphonse Desjardins, qui voulait alors rendre accessible ce moyen d'épargne à toute la population. La philosophie initiale de coopérativisme n'a plus de raison d'être et le but premier de la confédération des caisses est de faire de l'argent.

Chapitre 7

L'Ancrage

7.1- Choix du système pertinent

Nous venons de passer en revue six principaux problèmes du centre les Chutes que nous avons décelés lors de cette étude. Ces sept problèmes étaient: premièrement un manque de contrôle et de planification dans l'organisation avec les premiers actionnaires, deuxièmement, la baisse de la popularité du racquetball, troisièmement un service non-adapté à la clientèle, quatrièmement une conjoncture économique défavorable pour la région, cinquièmement, la concurrence, sixièmement, le désintérêt des Caisses populaires et septièmement le manque de rentabilité du centre les Chutes.

7.2- Définition du système pertinent

Quel est le problème le plus pertinent ? A notre avis, il s'agit du manque de rentabilité du centre les Chutes, qui est dû à un immeuble trop coûteux et à des dépenses trop élevées par rapport aux revenus enregistrés. La concurrence, avec des revenus du même ordre de grandeur et des frais de loyer moins coûteux peut couvrir ses frais de fonctionnement. Ainsi, il nous apparaît impossible pour le client, les Caisses populaires, de retrouver la rentabilité du centre sportif les Chutes sous sa forme (vocation) actuelle. Il serait donc souhaitable pour eux de s'en départir afin de minimiser les pertes.

7.3- Validation de la définition

Propriétaires: Les Caisses Populaires Desjardins

Environnement: Le marché régional des centres sportifs de conditionnement physique.

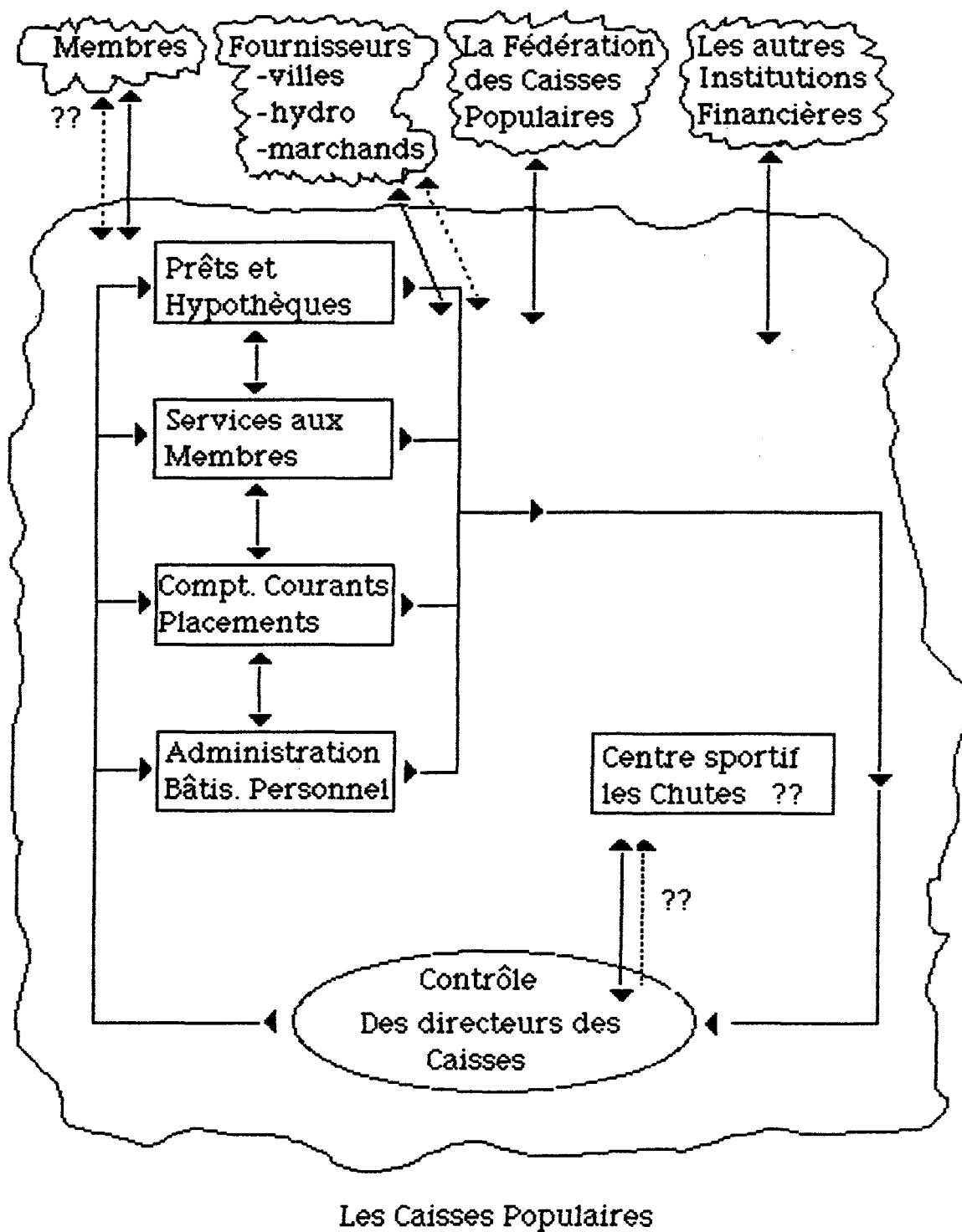
Clients: Les Caisses Populaires

Transformation: Se départir du centre sportif les Chutes qui ne peut être rentable sous sa forme actuelle pour les clients du système.

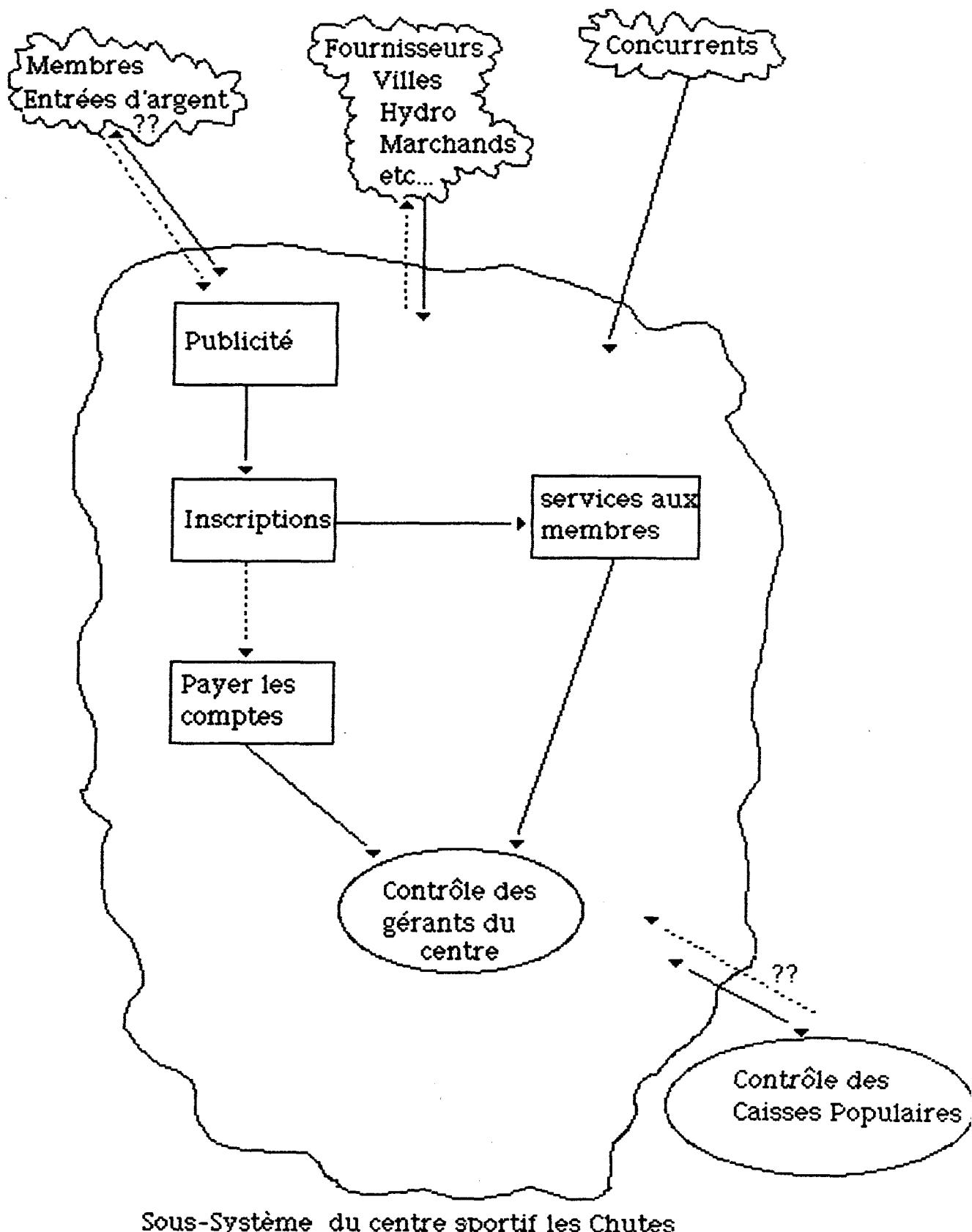
Acteurs: Les directeurs des Caisses Populaires et les deux gérants du centre sportif les Chutes.

Point de vue: En se départissant du centre sportif les Chutes, qui ne peut être rentable et concurrentiel sous sa forme actuelle, les Caisses Populaires minimiseront leurs pertes.

7.4- Modèle Conceptuel du Système
Des Caisses Populaires.



7.4.1- Modèle conceptuel du Sous-Système
du Centre Sportif les Chutes.



Sous-Système du centre sportif les Chutes

7.4.2- Validation du modèle

La validation du modèle sera réalisée à partir des critères suivants proposés par Peter B. Checkland (référence 14)

- 1- Le système a un objectif, une mission, une fonction.
- 2- Le système a des mesures de performance et des mécanismes de contrôle.
- 3- Le système a des composantes, elles-mêmes systèmes avec toutes les caractéristiques appropriées
- 4- Les composantes de ce système ont un certain degré d'inter-relation permettant à un effet de se permute dans le système.
- 5- Le système est un système ouvert. Il existe dans un système plus large et/ou a un environnement avec lequel il échange. Les frontières d'un système sont définies par les limites du champ d'action des preneurs de décisions impliqués.
- 6- Le système a des ressources humaines et physiques.
- 7- Le système a des preneurs de décision et un processus de prise de décision.
- 8- Le système a une garantie de continuité, il n'est pas éphémère et récupérera après une crise.

Référence 2: Prévost, Paul, Le Diagnostic-Intervention: Une Approche Systémique au Diagnostic Organisationnel et à la Recherche-Action, LEER, Chicoutimi, 1983, Page 17.

Nous allons maintenant vérifier si le modèle conceptuel des Caisses Populaires répond à ces critères.

Le système des Caisses Populaires a comme objectif de faire progresser les avoirs de ses actionnaires.

Le système peut mesurer ses performances par ses bilans financiers et par la satisfaction de ses membres.

Le système se divise en plusieurs activités qui sont des sous- systèmes du système et qui ont elles-mêmes les mêmes caractéristiques que le système.

Chaque sous-système a un certain degré d'inter-relation permettant à un effet de se permutoer dans tout le système.

Le système des Caisses Populaires fait partie d'un regroupement qui est la Fédération des Caisses Populaires du Québec, lesquelles ont un champ d'action commun, des objectifs communs et des buts communs. Elles sont dirigées par un conseil d'administration central.

Le système requiert de la main-d'œuvre, de l'argent et des services.

Les preneurs de décision sont les directeurs des Caisses Populaires.

Sa continuité est assurée, parce qu'il répond à un besoin continual d'échanges monétaires et de services. Le système fait partie également d'un regroupement qui est en pleine croissance. Cependant, le centre les Chutes, qui est actuellement une composante du système, est traîné par celui-ci depuis trois ans. De lui-même, le centre les Chutes ne peut assumer son fonctionnement et ne peut récupérer sa rentabilité initiale.

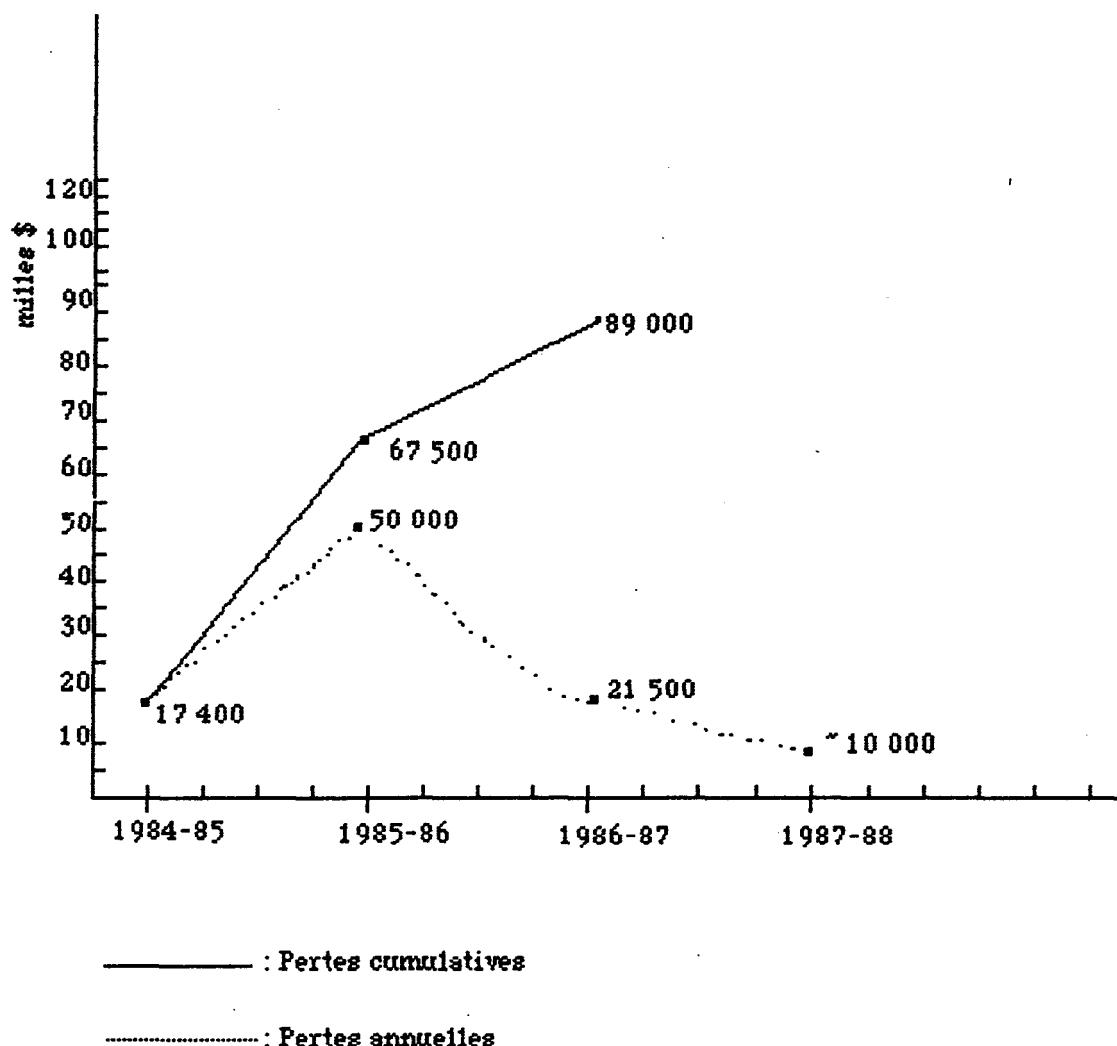
Chapitre 8

Recommandations

8.1- Recommandations au client

Le centre dans sa vocation actuelle ne sera jamais rentable et les pertes cumulatives ne vont cesser d'augmenter. Les coûts élevés du bâtiment, la concurrence, la défaveur du public pour le racquetball, la non-rentabilité générale du sport amateur, la récession économique dans la région et un marché limité, nous poussent à faire la recommandation de se départir du centre à perte et le plus tôt possible, avant que les pertes n'augmentent encore. Le graphique 24 présente les pertes annuelles et cumulatives du centre les Chutes depuis 1983. Il est à noter que nous n'avons pas tenu compte de la valeur temporelle de l'argent.

Tableau 2.3: Les pertes du centre sportif Les Chutes



A la lecture du graphique, il est clair que la situation financière du centre sportif ne fait que se détériorer d'année en année.

Il aurait été préférable pour les Caisses populaires de vendre le centre dès 1984, pour une somme de 200 000 \$.

A ce titre nous pouvons citer " Quand le bateau coule, ne priez pas mais sautez."

Chapitre 9

Réflexion Théorique

9.1- Sur la méthodologie de Checkland

Le mémoire en Petites et Moyennes Organisations à l'Université du Québec à Chicoutimi suit une méthode bien précise de la recherche-action, adaptée par Peter B. Checkland.

La méthodologie d'intervention proposée par Peter B. Checkland sur le diagnostic organisationnel aide à concevoir une organisation. On traite cette organisation comme un ensemble constitué d'activités humaines inter-reliées par différents types de flux: personnel, d'information, financier etc... Ces activités humaines sont agencées de façon à réaliser une finalité, une mission, un objectif. Cependant, dans certaines organisations, l'objectif n'est ni bien défini, ni évident, et cela prête à confusion.

La méthodologie développée par Checkland offre l'avantage de présenter au chercheur une vision globale des choses, contrairement à certaines autres méthodes qui compartimentent les secteurs d'activités de l'organisation en boîtes indépendantes, négligeant ainsi les interactions entre les individus, les différents départements, les concurrents et l'environnement en général.

Les différentes activités sont reliées par des flux d'information, ce qui permet une vision beaucoup plus dynamique de l'entreprise, donnant ainsi au chercheur une meilleure information et permettant conséquemment un meilleur diagnostic. Ainsi, le chercheur peut diagnostiquer non seulement des problèmes fonctionnels, mais aussi des problèmes organisationnels.

L'organisation est présente dans un environnement plus ou moins contrôlable, où elle puise d'abord ses ressources humaines, matérielles et financières, et y retourne ensuite sa production sous forme de produits, de services ou d'information. La méthodologie de Checkland permet au chercheur d'analyser l'environnement et d'en retirer les informations pertinentes, afin d'enrichir davantage l'image de l'organisation et ainsi d'en faciliter le diagnostic.

Cette démarche utilise une terminologie simple et adaptée à la situation de l'organisation, tout en offrant, par sa souplesse, au chercheur une grande liberté de manœuvre à l'intérieur d'un cadre de travail bien structuré.

L'approche par les systèmes de Checkland permet de mieux visualiser l'organisation et d'appuyer les recommandations. Contrairement à une approche traditionnelle, elle permet également d'intervenir davantage dans des situations non-structurées. Même si une organisation n'a pas de structures bien définies, nous pouvons, par observation et rencontres avec les intervenants, élaborer le système d'activités humaines de l'organisation et ainsi comprendre la problématique.

Après l'élaboration de la problématique, la méthodologie de Checkland nous incite à faire une justification du problème retenu par l'élimination progressive des zones problématiques.

Par la suite, le point d'ancrage qui détermine la perspective sous laquelle la problématique sera étudiée, offre au chercheur un instant de réflexion, lui permettant de déterminer la façon dont il entend solutionner le problème sélectionné.

La validation de la conceptualisation par le chercheur et le propriétaire du système permet au chercheur de proposer à l'organisation la solution retenue au problème.

Les buts et objectifs du système à diagnostiquer ne sont pas nécessairement les mêmes du point de vue du décideur, du client, du chercheur ou des acteurs. C'est pourquoi il est important de bien discuter avec les différents intervenants, afin d'obtenir leur collaboration et leur confiance, dans le but de permettre un diagnostic satisfaisant pour tous. Donc chaque étape de l'intervention est contrôlée, vérifiée et validée par les preneurs de décisions et clients du système.

9.2- Sur la recherche-action

Le processus de la recherche-action est un ensemble d'activités effectuées conjointement par un chercheur et un acteur dans un même contexte et dans un esprit de collaboration, afin d'obtenir une information qui soit le plus conforme possible avec la réalité.

La recherche-action est une mise en commun du savoir cognitif du chercheur et du savoir-faire de l'acteur, afin d'obtenir un savoir-être des deux types de participants.

Les acteurs, par leurs échanges avec le chercheur, peuvent profiter d'un processus éducationnel leur permettant de développer par la suite une autonomie, afin de concevoir et d'élaborer leurs propres solutions.

Ces échanges peuvent donc se transformer en sources de références pour les acteurs qui auront, par la suite, d'autres problèmes à résoudre.

Pour le chercheur, l'expérience du vécu d'une organisation lui permet de valider les concepts assimilés pendant ses études et de faire preuve de créativité dans un effort d'adaptabilité de la méthode, dans sa conceptualisation et dans l'application de ses solutions.

Le chercheur et l'acteur doivent mutuellement échanger leur savoir afin de devenir des sources d'inspiration commune pour d'autres interventions éventuelles.

Toutefois, il n'est pas toujours facile d'entretenir des liens d'entièvre collaboration, puisque bien souvent l'acteur est pris par ses préoccupations quotidiennes de fonctionnement dans l'organisation et le chercheur par la préoccupation analytique et conceptuelle du processus.

Il est donc essentiel que le chercheur s'adapte à la situation de l'acteur, afin de pouvoir saisir toutes les dimensions tant humaines que financières de la situation qui les préoccupe. C'est dans un effort constant de relations humaines que la recherche-action prend toute son essence et sa signification.

9.3- Difficultés rencontrées par le chercheur lors du mémoire

Les problèmes que nous avons rencontrés dans ce mémoire ont été tout d'abord de trouver une organisation qui corresponde à nos goûts et à notre expertise personnelle. Ayant une formation en éducation physique, il m'apparaissait intéressant de faire ma recherche dans un centre de conditionnement physique.

Une fois l'entreprise identifiée, nous avons dû obtenir l'accord de son directeur. Il a fallu quelques semaines avant que ce dernier nous donne accès aux informations sur la situation financière du centre sportif les Chutes. Il a fallu pour cela présenter une lettre du directeur de la maîtrise confirmant la confidentialité du mémoire. Ensuite, nous avons dû gagner la confiance des différents intervenants, autres que le directeur, en parlant avec eux et en leur expliquant le but du travail qui sera effectué dans l'organisation. A ce niveau, nous pouvons citer plus spécifiquement la difficulté de gagner la confiance de l'un des deux gérants, qui se sentait menacé dans son emploi.

Les autres difficultés rencontrées se rapportent directement à la méthodologie de Checkland. La première difficulté a été de trouver la documentation théorique qui se rapporte au racquetball et de présenter le tout de façon logique et cohérente. Deuxièmement, il a été difficile de voir le meilleur ordre à suivre dans le mémoire et d'établir les relations entre les différentes parties, afin d'avoir la progression la plus rationnelle possible. Par la suite, la difficulté a été de dégager les points importants et de laisser tomber les points accessoires, ce qui a demandé une bonne réflexion. La meilleure façon de résoudre ces différents problèmes est premièrement d'y réfléchir et deuxièmement d'en discuter avec des confrères de travail ou encore avec des ami(e)s compétent(e)s dans le domaine.

Quatrièmement, la difficulté que nous avons rencontrée a été de bâtir le questionnaire du sondage qui se devait d'être complet, facile à comprendre, facile à remplir et pas trop long. Notre questionnaire a donc été soumis pour commentaires à des personnes de l'organisation et un pré-test a été effectué en passant le questionnaire à quelques personnes. Cinquièmement, et c'est là que j'ai rencontré le plus de problèmes qui sont en fait reliés à mon caractère, j'ai dû refaire des parties du mémoire que j'avais faites trop

rapidement au départ, ce qui m'a fait perdre énormément de temps. Le questionnaire du sondage en est d'ailleurs un exemple. Je me suis retrouvée avec deux questionnaires, ce qui a compliqué l'interprétation des résultats et m'a fait perdre énormément de temps. J'en tire une bonne leçon. "Fais-le bien dès le départ" est une phrase que je devrai me répéter tout le temps. On remarque que dans tout projet, la phase de conception et de réflexion initiale doivent être réalisées pleinement. Vouloir sauter des étapes ou faire les choses trop vite résulte généralement en des pertes de temps plus grandes que le temps économisé au départ.

Dans un autre ordre d'idées, je me suis rendu compte qu'il est très important de ne pas se faire une idée préconçue sur le diagnostic de l'organisation, afin de ne pas biaiser la recherche. Également, il est important d'avoir des rencontres régulières avec son encadreur afin de ne pas dévier dans une mauvaise direction. Mon déménagement dans la région de la Mauricie, et par le fait même l'éloignement de mon encadreur m'a nuit en ce sens.

9.4- Connaissances acquises par le chercheur

La méthodologie de Checkland m'a permis de rapprocher la théorie et la pratique par le biais d'une interaction directe avec le milieu de l'organisation. Cette recherche m'a permis également d'acquérir une expertise dans le domaine des centres sportifs, qui peut facilement être transférable à toute autre situation similaire.

Il faut cependant préciser qu'il est très important pour l'étudiant d'être créatif dans sa démarche du diagnostic et de ne pas prendre la méthodologie de Checkland comme une technique à suivre trop rigoureusement à la lettre. Cette méthode est souple et c'est au chercheur de prendre, dans l'environnement, les outils qui peuvent être efficaces pour une meilleure analyse de l'organisation à étudier.

L'ensemble de la démarche de la maîtrise donne la possibilité à celui qui sait en profiter, de se servir de ressources humaines et techniques pouvant donner un support très précieux dans l'accomplissement des différents travaux de la maîtrise.

L'étudiant doit avoir un esprit de collaboration avec les différents participants du milieu à étudier, afin de pouvoir profiter de l'expérience de chacun. Cela lui permet ainsi de s'enrichir personnellement.

Le mémoire de maîtrise en gestion des petites et moyennes entreprises m'aura permis d'acquérir une certaine rigidité intellectuelle et une plus grande discipline, tant au niveau professionnel que personnel. Le cheminement effectué depuis bientôt trois ans dans le programme de la maîtrise aura été un complément indispensable à ma formation universitaire et un atout qui me permettra, dans le futur, de cheminer plus facilement dans un domaine connexe à ma profession actuelle.

9.5- Généralisation

Les Caisses populaires Desjardins sont "une institution financière coopérative constituée d'une association de personnes librement réunies pour se donner ensemble, au moyen d'une entreprise, les moyens de satisfaire leurs besoins financiers, personnels, familiaux et collectifs."(référence 15).

Les objectifs des membres des Caisses Populaires sont:

(référence 15, page 2)

"-se donner une entreprise de services financiers qui sauvegarde l'autonomie de chacun d'eux et conserve aussi celle de leur groupe d'appartenance;

Référence 15: Secteur planification et développement coopératif,

Vous êtes membres d'une caisse populaire Desjardins, Edition de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 1983, 16 p.

- demeurer collectivement propriétaires et responsables de leur caisse et, par conséquent, assumer eux-mêmes, directement ou par l'intermédiaire de leurs représentants élus, la responsabilité de son orientation, de son administration et de son contrôle;
- maintenir leur entreprise collective libre de toute servitude envers quelque groupe d'intérêts, que ce soit en faisant un organisme sans but lucratif entièrement axé sur le service;
- se doter d'une institution adaptée à leurs besoins réels et ceux de leur milieu économique, social et culturel;
- pouvoir compter sur une institution collective proche d'eux, attachée à les bien servir et respectueuse de tous et de chacun, quels que soient son état de fortune et son statut social;
- favoriser, entre eux, l'établissement de rapports économiques marqués par la collaboration, l'équité et l'entraide plutôt que par la loi du plus fort;

-prendre en main, dans un climat de concertation et de confiance, la gestion de leurs ressources et de leur devenir."

En d'autres mots, les objectifs peuvent être résumés par "adhérer aux intérêts de la population et non à ceux d'un petit groupe d'investisseurs."(référence 16, page 4). Ou encore tel qu'exprimé par l'ancien président Raymond Blais qui précise, à cette même occasion, l'objectif de la confédération des caisses: (référence 16, page 1) "Toutes les institutions faisant partie de la confédération des Caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec sont "mises en oeuvre pour servir les membres et la collectivité, leur constitution, leurs activités et leurs services. L'objectif essentiel de la confédération est de seconder les caisses dans leur action, de les renforcer et de les aider à perfectionner sans cesse leurs services aux membres."

Référence 16: Secteur planification et développement coopératif,

Desjardins 1986, Edition de la Confédération des caisses

populaires et d'économie Desjardins du Québec, 1986, 32 p.

La raison d'être des caisses populaires "est liée aux services financiers souhaités par leurs membres usagers, à la qualité de ces services, à leur diversité et à leur adaptation aux besoins."(référence 16, page 8).

Cependant, l'actif du Mouvement Desjardins atteint les "30 milliards de dollars" (référence 17) et le mouvement doit penser à l'expansion. Le coopérativisme pur n'est donc plus nécessairement en réalité l'objectif principal. On songe de plus en plus à l'objectif premier de toute entreprise capitaliste qui est de faire de l'argent. Selon le journal *Finance* (référence 17), le principal moteur du Mouvement Desjardins est de "créer des institutions plus fortes, plus dynamiques et plus rentables (ne craignons pas le mot), susceptibles de rendre de meilleurs services aux Québécois".

Référence 17: Roberge François, Aujourd'hui, la Bourse- demain le monde,
pour Desjardins, Finance, le 16 mars 1987 page 7.

Selon la description des objectifs d'une caisse populaire, l'opération d'un centre sportif ou tout autre organisme à caractère privé et ne faisant pas partie des services aux membres, ne devrait pas faire partie de l'organisation d'une caisse populaire.

Nous venons de voir les objectifs des Caisses Populaires tels que définis selon les références 15 et 16. Même si cela constitue les objectifs officiels des Caisses Populaires, nous croyons que cela est plutôt relié à la philosophie d'opération des Caisses Populaires, lorsqu'elles ont été fondées par Alphonse Desjardins, qui voulait alors rendre accessible ce moyen d'épargne à toute la population. La philosophie initiale du coopérativisme n'est plus le but premier ou unique de la confédération des caisses. La rentabilité est maintenant au premier rang.

Selon les références 15, 16 et 17, la mission des Caisses Populaires serait de servir ses membres en leur offrant une gamme complète de services financiers et en gérant leurs actifs de la façon la plus rentable possible tout en prenant des risques acceptables.

Par ailleurs, compte tenu de leur caractère coopératif, les Caisses Populaires exercent leur activité sous le contrôle de leurs membres élus au conseil d'asministration et ont une vocation d'éducation et de conseil du public en matière financière.

Cette description de la mission des Caisses Populaires donne matière à réflexion sur l'existence du centre sportif les Chutes qui fait présentement partie intégrante des Caisses Populaires.

Le centre les Chutes n'est pas un service financier et il ne s'adresse pas aux membres des Caisses. Il ne correspond donc pas à la mission et aux objectifs des Caisses.

Le centre sportif les Chutes ne contribue pas à augmenter ou rentabiliser les actifs des membres, puisqu'il s'agit d'une activité déficitaire. Par ailleurs, l'analyse montre que le fait de contribuer à administrer le centre n'offre pas de perspective de rentabilisation et ne permet pas d'anticiper une augmentation de la valeur de revente.

Les services rendus par le centre sportif les Chutes au public en général et à ses membres en particulier ne peuvent pas être considérés comme des services à caractère exceptionnel pouvant justifier l'implication des caisses en tant que service à la collectivité.

Le centre sportif ne correspond pas à la mission et aux objectifs des Caisses. Le maintien de son administration par les caisses débouchera inéluctablement sur une augmentation plus ou moins importante des pertes cumulées, sans appréciation des actifs, et le service rendu par le centre sportif n'est pas essentiel à la collectivité. Toutes ces raisons nous permettent de dire qu'il n'y a aucune raison pour les Caisses Populaires de conserver le centre sportif Les Chutes.

Cette conclusion et cette analyse peuvent être généralisées au cas de tout organisme prêteur, qui reprend une créance et doit, avant de l'assumer, répondre à deux questions: premièrement, l'organisation peut-elle être rentable ? Cela peut être déterminé par des études appropriées. Deuxièmement, le créancier doit se demander si l'opération d'une telle organisation est conforme avec sa mission et ses objectifs. Le tableau 24 nous montre le choix à faire par rapport aux deux questions posées précédamment.

Tableau 24 : La mission et l'objectif de l'organisation faillie par rapport à la possibilité de rentabiliser cette organisation

La mission et l'objectif de l'organisation faillie (centre sportif les Chutes) correspondent-ils à la mission et aux objectifs du créancier (les Caisses Populaires) ?

		NON	OUI
Est-il possible d'opérer l'organisation faillie de manière rentable?	NON	<p>Vendre</p> <p>-Opérer si il est possible d'augmenter la valeur des revenus.</p>	<p>Etudier la complémentarité avec les autres activités de votre organisation et les bénéfices indirects. Si il ne compensent pas les pertes</p> <p>Vendre</p>
OUI		<p>Vendre au meilleur prix</p> <p>Opérer si et seulement si la vente immédiate est impossible ou possibilité d'une augmentation importante du prix de vente</p>	<p>Conserver l'organisation faillie et l'intégrer aux opérations de votre org.</p>

On peut penser que c'est seulement dans le cas où une gestion de redressement peut permettre une revalorisation des actifs, donc un meilleur rendement de l'investissement initial, que l'organisation prêteuse devrait gérer les opérations de l'organisation faillie si cette dernière a une mission et des objectifs qui ne sont pas en rapport avec ceux de l'organisation prêteuse.

Références

- Référence 1- Brown Gérard, Le diagnostic d'entreprise, 3 ième édition, Paris, entreprise Moderne d'édition, 1970, 279 p.
- Référence 2- Prévost Paul, Le diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, UQAC, 1983.
- Référence 3- Rapoport, R.N., Les trois dilemmes de la recherche-action, Human relation, vol. 23, no 6.
- Référence 4- Bélanger Laurent, Gestion des ressources humaines: approche systémique, exposés et travaux pratiques, Chicoutimi, Gaëtan Morin Edition, 1978, 363 p.
- Référence 5- Cogem, Etude de potentiel d'un centre de racquetball à Shawinigan, Cogem, projet #918, 32 p.
- Référence 6- Statistiques Canada, Direction des services économiques du Québec, avril 1986.
- Référence 7- Codicem, Inventaire économique et social des villes de Shawinigan, Grand-Mère et Shawinigan-Sud, 1986, Codicem, Shawinigan, 32 p.

Référence 8- Statistique Canada, Corporation des municipalités de Québec, 1986.

Référence 9- Codicem, Inventaire économique et social 1978-79, Commission d'expansion économique de shawinigan, Grand-Mère et Shawinigan Sud, 32 p.

Référence 10- Statistique Canada, Recensement, mars 1986

Référence 11- Gouvernement du Québec, Les Québécois et leur condition physique, catalogue, A 1-3-1976, éditeur officiel du Québec, 1976.

Référence 12- Gagnon, Robert, L'état de l'activité et de la condition physique au Québec, Gouvernement du Québec, février 1984.

Référence 13- Roy Laurent, Le point sur les habitudes de vie: l'activité physique, Gouvernement du Québec, 4 ième trimestre, 1985.

Référence 14- Codicem, Inventaire économique et social de 1978-1979 et de 1985-1986, commission d'expansion économique Shawinigan, Shawinigan-Sud et Grand-Mère.

Référence 15- Secteur planification et développement coopératif, Vous êtes membres d'une caisse populaire Desjardins, Edition de la Confédération des Caisses Populaires et d'Economie Desjardins du Québec, 1983, 16 pages.

Référence 16- Secteur planification et développement coopératif, Desjardins 1986, Edition de la Confédération des Caisses Populaires et d'Economie Desjardins du Québec, 1986, 32 pages.

Référence 17- Roberge François, Aujourd'hui, la Bourse- demain le monde, pour Desjardins, Finance, le 16 mars 1987 page 7.

Annexe: 1- Questionnaire du sondage

Grand-Mère, le 14 avril 1986.

Madame,

Monsieur,

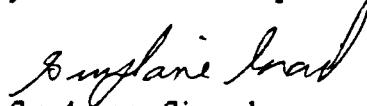
Tel que je vous l'ai mentionné au téléphone, je vous serais reconnaissante de prendre quelques minutes de votre temps pour répondre à ce questionnaire élaboré dans le cadre d'une recherche de maîtrise en gestion de l'Université du Québec. Il vous suffit d'encercler la réponse la plus adéquate à chaque élément de question.

De plus, ce questionnaire aidera la direction du Centre Les Chutes à se faire une meilleure idée des attentes et besoins de sa clientèle afin de fournir le meilleur service possible.

Si vous désirez ajouter des commentaires sur quelque sujet que ce soit sur le Centre Les Chutes, vous pouvez le faire au verso des feuilles réponses.

Lorsque vous aurez terminé, pourriez-vous glisser le questionnaire dans l'enveloppe pré-affranchie ci-jointe et retourner le tout par la poste.

Je vous remercie pour votre aimable collaboration.



Guylaine Girard.

Etudiante à la Maîtrise en Gestion

Des Petites et Moyennes Organisations

Partie 1 - Les services et activités recherchés par le client.

Cette première partie traite des services et activités que vous aimeriez retrouver et utiliseriez dans un centre sportif. Encerclez la réponse que vous trouvez la plus adéquate pour chaque élément du questionnaire.

1- Quelle importance accordez-vous à chacun des éléments suivants dans un centre sportif?

	Très important	Assez important	Peu important	Pas important
A) Propreté	1	2	3	4
B) Dimension des locaux	1	2	3	4
C) Equipement de Conditionnement Physique	1	2	3	4
D) Moniteur disponible dans les salles	1	2	3	4
E) Programme de conditionnement physique personnalisé	1	2	3	4
F) Sauna	1	2	3	4
G) Bain Tourbillon	1	2	3	4
H) Piscine	1	2	3	4
I) Bar Santé de produits naturels	1	2	3	4
J) Ecran Géant	1	2	3	4
K) Restaurant	1	2	3	4
L) Service de Bar	1	2	3	4
M) Massage	1	2	3	4
N) Salon de Bronzage	1	2	3	4
O) Service de Garderie	1	2	3	4
P) Salon de coiffure	1	2	3	4
Q) Magasin de sport	1	2	3	4
R) Salon de coiffure et d'esthétique	1	2	3	4

2- Quand allez-vous ou aimeriez-vous vous entraîner dans un centre sportif?

	Très souvent (3 et plus/sem.)	Souvent (de 1 à 2/sem.)	Rarement (2 à 3/mois)	Jamais (0)
A) Le matin entre 6hr et 9hr	1	2	3	4
B) Entre 9hr et Midi	1	2	3	4
C) Entre Midi et 14hr	1	2	3	4
D) Entre 14hr et 17hr	1	2	3	4
E) Entre 17hr et 21hr	1	2	3	4
F) Entre 21hr et 23hr	1	2	3	4
G) Le Samedi	1	2	3	4
H) Le Dimanche	1	2	3	4

Partie 2- Le Centre Les Chutes

Cette deuxième partie consiste à donner votre évaluation générale sur le Centre Les Chutes.

3- Quelles activités pratiquez-vous ou avez-vous pratiquées au Centre?

	Très souvent (3 et plus/sem.)	Assez souvent (1 à 2/sem.)	Rarement (2 à 3/mois)	Jamais (0)
A) Raquetball	1	2	3	4
B) Musculation	1	2	3	4
C) Conditionnement	1	2	3	4
Physique				
D) Sauna	1	2	3	4
E) Bronzage	1	2	3	4
F) Danse Aérobique	1	2	3	4
G) Massage	1	2	3	4

4- Parmi les activités suivantes et seulement pour celles que vous pratiquez ou avez déjà pratiquées au Centre Les Chutes, pouvez-vous indiquer votre taux de satisfaction?

	Très Satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très Insatisfaisant	Pas d'Opinion
A) Musculation	1	2	3	4	5
B) Danse Aérobique	1	2	3	4	5
C) Raquetball	1	2	3	4	5
D) Sauna	1	2	3	4	5
E) Massage	1	2	3	4	5
F) Activités spéciales	1	2	3	4	5

de la St-valentin.

de Noël, de Pâque

5-Comment évaluez-vous l'encadrement (Suivi d'un moniteur, établissement d'un programme personnalisé) des activités au Centre Les Chutes?

très Satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très Insatisfaisant	Pas d'opinion
1	2	3	4	5

6-Pourriez-vous indiquer votre évaluation des différents responsables d'activités au Centre Les Chutes sur les dimensions suivantes?

	Très Satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très Insatisfaisant	Pas d'opinion
A) Compétence technique en Raquetball	1	2	3	4	5
B) Compétence technique en Condition. Physique	1	2	3	4	5
C) Contact Humaine	1	2	3	4	5
D) Disponibilité du personnel	1	2	3	4	5
E) Courtoisie du personnel	1	2	3	4	5

7- Quelle est votre impression sur les éléments suivants au Centre Les Chutes?

Très Satisfaisant Satisfaisant Insatisfaisant Très Insatisfaisant Pas d'Opinion

A) Propreté	1	2	3	4	5
B) Equipement de conditionnement Physique	1	2	3	4	5
C) Heures D'ouverture	1	2	3	4	5
D) Coût d'inscription des activités	1	2	3	4	5

Si vous avez des commentaires spécifiques sur certains points des questions 5, 6 et 7 pourriez-vous les ajouter ici ou au verso.

8- Du 1er Juillet au 1er Septembre, le centre sera ouvert les lundis, mercredis et vendredis de 16 hr à 21hr. Si vous êtes membre du centre, avez-vous l'intention d'en utiliser les services ?

Très souvent (2 à 3/sem.)	Souvent (1 à 2/sem.)	Rarement (1,2 ou 3/mois)	Jamais (0)
1	2	3	4

9- Si vous avez déjà pratiqué le Raquetball et que vous ne le pratiquez plus, quelles en sont la ou les raisons?

- 1- Manque de partenaire
- 2- Trop cher
- 3- Ennuyeux
- 4- Trop violent
- 5- Pas de terrain disponible aux heures qui me conviennent
- 6- Autres _____

10- Avez-vous déjà vu ou entendu de la publicité sur le Centre Les Chutes?

1-Oui 2-Non

Si oui, par quel média avez-vous vu la publicité?

- 1- Dans les Journaux
- 2- A la Radio
- 3- A la Télévision
- 4- En passant devant le Centre Les Chutes

Partie 3- Informations Démographiques

Pour terminer, nous aimerions vous poser quelques questions à caractère démographique afin de mieux connaître les caractéristiques de la clientèle de centres de conditionnement physique. Pourriez-vous encercler la réponse la plus adéquate à chaque question.

11-Depuis quand êtes-vous membre ou combien de temps avez-vous été membre au Centre Les Chutes?

- 1-Moins de 6 mois
- 2- 6 mois à 1 an
- 3- 13 mois à 2 ans
- 4- Plus de 2 ans

12-Quel âge avez-vous?

- 1- 15 - 19 ans
- 2- 20 - 24 ans
- 3- 25 - 34 ans
- 4- 35 - 44 ans
- 5- 45 - 54 ans
- 6- 55 - 64 ans

13-Pourriez-vous identifier votre sexe?

1- Femme 2- Homme

14-Occupez-vous un emploi présentement?

1-Oui 2- Non

Si oui, pourriez-vous indentifier le genre d'emploi que vous occupez ?

15-Dans quel secteur travaillez-vous?

1-Privé
2-Public
3-Péri-Public

16-Aimeriez-vous que votre employeur participe à un programme de conditionnement physique?

1- Oui 2- Non 3- Indifférent

17- Etes-vous membre du Centre les Chutes pour l'année 1986?

1- Oui 2- Non

Je vous remercie de votre précieuse collaboration.

Guylaine Girard

Etudiante à la maîtrise en Gestion

Des Petites et Moyennes Organisations.

Annexe : 2- Analyses statistiques des résultats du sondage

1 CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12:26:55, PAGE 7

FILE : NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF *****
 Y2 IMPORTANCE PROFRETE BY VI MEMBER PAGE 1 OF 1

COUNT	V1	V2		ROW TOTAL
		OUI	NON	
		1.	2.	
TRES IMPORTANT	1.	66	80	146
ASSEZ IMPORTANT	2.	5	7	12
	COLUMN	71	87	158
	TOTAL	44.9	55.1	100.0

CORRECTED CHI SQUARE = 0 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 1.0000

RAW CHI-SQUARE = .05612 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = ,8127

FILE NOMNAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

CROSSTABULATION OF *RENT* **BY** *VI* **RENT**
V3 **DIMENSION DES LOCAUX** **BY** **VI** **RENT**
PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
V3	1.	2.	
TRES IMPORTANT	16	22	40
ASSEZ IMPORTANT	45	59	104
PEU IMPORTANT	6	6	12
COLUMN TOTAL	71	87	158
	44.7	55.1	100.0

RAW CHI SQUARE = .95972 WITH 2 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .3180

1 CENTRE SPORTIF 667-1245. 12,26,551, PHB1

FILE N0NAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

CROSSTABULATION OF EQUIPMENT DE C.P. BY VI RERERE

COUNT	V1		ROW TOTAL	
	OUI	NON		
V4	1.	2.		
TRES IMPORTANT	1.	44	46	
ASSEZ IMPORTANT	2.	22	26	
PEU IMPORTANT	3.	4	13	
PAS IMPORTANT	4.	1	0	
	COLUMN TOTAL	71 44.9	87 55.1	156 100.0

COUNT	Y1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
1.	1.	2.	
1.	37	39	76
			56.3
2.	4	6	10
			7.4
3.	21	28	49
NT			36.3
COLUMN	62	73	135
TOTAL	45.9	54.1	100.0

RAW CHI SQUARE = .56005 WITH 2 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .7558

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 23
1CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12.26.55, PAGE 74

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
1.	15	7	22 28.6
2.	32	22	54 70.1
3.	1	0	1 1.3
COLUMN TOTAL	48 62.3	29 37.7	77 100.0

RAW CHI SQUARE = 1.14217 WITH 2 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .5649

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 81
1CENTRE SPORTIF

24/12/15 10:26:55 PAGE 75

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF *****
 V70 L'UTILISATION D'UNE GARDERIE BY V1 MEMBRE ***** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUJ	NON	
V70	1.	2.	
TRES SOUVENT	1.	9	0
SOUVENT	2.	2	3
RAREMENT	3.	4	2
JAMAIS	4.	3	4
COLUMN	18	9	27
TOTAL	66.7	33.3	100.0

RAW CHI SQUARE = 7.88571 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM, SIGNIFICANCE = .0464

COUNT	VI		ROW TOTAL
	OUJ	NON	
	1.	2.	
IMPORTANT	1.	21	25
IMPORTANT	2.	21	33
IMPORTANT	3.	24	22
IMPORTANT	4.	4	7
COLUMN TOTAL	70	87	157
	44.6	55.4	100.0

RAW CHI SQUARE = 2.10353 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .5512

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 1
1CENTRE SPORTIF 86/12/15, 12,26,55, PAGE 13

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

CROSSTABULATION OF
BY VI MEMBRE
PAGE 1 OF 1

VS	COUNT	V1	NON	ROW TOTAL
		OUI		
		1.	2.	
TRES IMPORTANT	1.	17	10	27
ASSEZ IMPORTANT	2.	23	27	50
PEU IMPORTANT	3.	21	33	54
PAS IMPORTANT	4.	10	17	27
	COLUMN TOTAL	71	67	138
		44.9	53.1	100.0

RAW CHI SQUARE = 5.04781 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .1663
1CENTRE SPORTIF 66.12/15. 12.26.55. PAGE 14

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF FISCINE BY VI MEMBER *****
 V9 PAGE 1 OF 1

COUNT	VI		ROW TOTAL
	OUI	NON	
V9	1.	16	2.
TRES IMPORTANT	15	19	32
			26,5
ASSEZ IMPORTANT	29	26	57
			36,5
PEU IMPORTANT	14	30	44
			28,2
PAS IMPORTANT	14	9	23
			14,7
COLUMN TOTAL	70	86	156
TOTAL	44,7	55,1	100,0

***** CROSSTABULATION OF MEMBER BY VI MONITEUR DISPONIBLE VS ***** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1			ROW TOTAL
		QUI	NON	
V5		1.	2.	
TRES IMPORTANT	1.	20	30	50
ASSEZ IMPORTANT	2.	31	40	71
PEU IMPORTANT	3.	19	12	31
PAS IMPORTANT	4.	1	5	6
	COLUMN TOTAL	71	87	158
		44.7	55.1	100.0

RAW CHI SQUARE = 5.82767 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .1203
1CENTRE SPORTIF 86/12/15, 12.26.55, PAGE 11

FILE NONAME (CREATION DATE = 6/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF *****
 VO PROGRAMME DE CP, PERSONNALISE BY VI NEMBRE *****
 ***** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
V6	1.	2.	
TRES IMPORTANT	1.	25	41
ASSEZ IMPORTANT	2.	26	30
PEU IMPORTANT	3.	11	14
PAS IMPORTANT	4.	3	1
	COLUMN	71	86
	TOTAL	45.2	54.8
			100.0

RAW CHI SQUARE = 2.07190 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM, SIGNIFICANCE = .5376

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 1
1CENTRE SPORTIF 86/12/15, 12.20.55, PAGE 12

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

CROSSTABULATION OF *RECHERE* BY *VI* *BAR SANTE* *V10*

	COUNT	V1		ROW TOTAL
		GUI	NON	
V10		1.	2.	
TRES IMPORTANT	1.	14	10	24
ASSEZ IMPORTANT	2.	18	29	47
PEU IMPORTANT	3.	27	25	52
PAS IMPORTANT	4.	12	23	35
	COLUMN TOTAL	71	87	158
		44.9	55.1	100.0

RAW CHI SQUARE = 5.20636 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .1571
1CENTRE SPORTIF 86/12/15, 12:06:55, PAGE 16

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF *****
VII ECRAN GEANT BY VI READER
***** PAGE 1 OF 1

COUNT	VI			ROW TOTAL
		OUI	NON	
VII	1.	2.		
TRES IMPORTANT	1.	1	1	2
ASSEZ IMPORTANT	2.	8	8	16
PEU IMPORTANT	3.	26	33	59
PAS IMPORTANT	4.	35	45	80
	COLUMN	70	87	157
	TOTAL	44.6	55.4	100.0

RAW CHI SQUARE = .24252 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .7704

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 1
1CENTRE SPORTIF 86/12/15, 12,26,53, PAGE 17

FILE : NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

Digitized by srujanika@gmail.com

COUNT	V1			ROW TOTAL
	OUI	NON	1.	
V12			1.	2.
TRES IMPORTANT	1.	7	7	14
ASSEZ IMPORTANT	2.	20	14	34
PEU IMPORTANT	3.	29	40	69
PAS IMPORTANT	4.	14	26	40
COLUMN TOTAL	70	87	157	
	44.6	55.4	100.0	

RAW CHI SQUARE = 4.62592 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .1013

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 1
1CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12:26:53, PAGE 18

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

CROSSTABULATION OF **MEMBER**
BY **VI** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
V13	1.	1.	2.
TRES IMPORTANT	8	5	13
ASSEZ IMPORTANT	25	14	39
PEU IMPORTANT	28	31	59
PAS IMPORTANT	2	37	46
COLUMN TOTAL	70	67	137
	49.6	55.4	100.0

RAW CHI SQUARE = 12.37232 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .0002

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 1

26/12/15 13:26:55 Page 95 10

FILE: NONAME / CREATION DATE: 3-86/10/15 11:15:10

COUNT	V1		ROW TOTAL
	QUI	NON	
V14	1.	2.	
TRES IMPORTANT	1.	9	8
ASSEZ IMPORTANT	2.	27	28
PEU IMPORTANT	3.	26	31
PAS IMPORTANT	4.	7	19
	COLUMN TOTAL	71 45.2	86 54.8
			157 100.0

RAW CHI SQUARE = 4.37482 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM, SIGNIFICANCE = .2237

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 1
1CENTRE SPORTIF 66/12/15, 12,26,55, PAGE 20

FILE : NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF SALON DE BRONZAGE BY V1 MEMBER

V15	COUNT	V1	NON	ROW TOTAL
		OUI		
TRES IMPORTANT	1.	9	8	17
ASSEZ IMPORTANT	2.	16	14	30
PEU IMPORTANT	3.	26	32	58
PAS IMPORTANT	4.	20	33	53
	COLUMN TOTAL	71	87	158
		44.9	55.1	100.0

RAW CHI SQUARE = 2.40595 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .4925
1CENTRE SPORTIF 86/12/15, 12.06.55, PAGE 21

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF 1966-67
 V16 SERVICE DE GARDERIE BY V1 MEMBRE
 ***** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V16			
TRES IMPORTANT	1.	11	18
ASSEZ IMPORTANT	2.	16	42
PEU IMPORTANT	3.	23	49
PAS IMPORTANT	4.	21	49
	COLUMN	71	158
	TOTAL	44.9	100.0

***** V17 SALON DE COIFFURE BY V1 MEMBRE *****
 ***** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V17	2.	2	3
ASSEZ IMPORTANT			3.2
3.	15	17	32
PEU IMPORTANT			20.3
4.	54	67	121
PAS IMPORTANT			78.6
COLUMN TOTAL	71	87	158
	44.9	55.1	100.0

RAW CHI SQUARE = .10249 WITH 2 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .9500
 1CENTRE SPORTIF 66/12/15. 12.26.55. PAGE 23

FILE NONAME (CREATION DATE = 66/12/15.)

***** V18 MAGASIN DE SPORT BY V1 MEMBRE *****
 ***** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V18	1.	9	18
TRES IMPORTANT			11.4
2.	21	25	46
ASSEZ IMPORTANT			29.1
3.	25	27	52
PEU IMPORTANT			32.9
4.	16	26	42
PAS IMPORTANT			26.6
COLUMN TOTAL	71	87	158
	44.7	55.1	100.0

RAW CHI SQUARE = 1.19773 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .7335
 1CENTRE SPORTIF 66/12/15. 12.26.55. PAGE 24

FILE NONAME (CREATION DATE = 66/12/15.)

***** V19 SALON DE COIFFURE ET D'ESTHETIQUE BY V1 MEMBRE *****
 ***** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V19	1.	1	1
TRES IMPORTANT			.6
2.	2	5	7
ASSEZ IMPORTANT			4.5
3.	14	13	27
PEU IMPORTANT			17.2
4.	53	69	122
PAS IMPORTANT			77.7
COLUMN TOTAL	70	87	157
	44.6	55.4	100.0

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V20			
TRES SOUVENT	1.	0	3
			2.3
SOUVENT	2.	2	5
			5.4
RAREMENT	3.	5	11
			12.4
JAMAIS	4.	31	52
			79.8
COLUMN TOTAL	58	71	129
	45.0	55.0	100.0

RAW CHI SQUARE = 5.28906 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .1518

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 29
1CENTRE SPORTIF

36/12/15, 12.26.55, PAGE 26

FILE NONAME (CREATION DATE = 36/12/15.)

***** V21 S'ENTRAINE ENTRE 9H00 ET 11H00 BY V1 MEMBRE ***** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V21			
TRES SOUVENT	1.	3	10
			9.9
SOUVENT	2.	6	15
			17.6
RAREMENT	3.	18	17
			35.7
JAMAIS	4.	27	31
			45.6
COLUMN TOTAL	56	73	131
	44.3	55.7	100.0

RAW CHI SQUARE = 4.33417 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .2276

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 27
1CENTRE SPORTIF

36/12/15, 12.26.55, PAGE 27

FILE NONAME (CREATION DATE = 36/12/15.)

***** V22 S'ENTRAINE ENTRE 11H00 ET 14H00 BY V1 MEMBRE ***** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		1.	2.	3.
	OUI	NON			
TRES SOUVENT			2.4		
SOUVENT	2.	4	14	18	
				14.3	
RAREMENT	3.	25	15	40	
				31.7	
JAMAIS	4.	26	39	65	
				51.6	
COLUMN TOTAL	57	69	126		
	45.2	54.8	100.0		

RAW CHI SQUARE = 9.93616 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .0191

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 32
1CENTRE SPORTIF

65/12/15, 12:26:53, PAGE 23

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

CROSS STABULATION OF
S'ENTRAINE ENTRE 14HR ET 17HR BY VI MEMRE
PAGE 1 OF

COUNT	VI		ROW TOTAL
	OUI	NON	
V23	1.	2.	
TRES SOUVENT	1.	3	7
SOUVENT	2.	16	14
RAREMENT	3.	23	21
JAMAIS	4.	16	24
	COLUMN TOTAL	58	68
		46.0	54.0
			100.0

RAW CHI SQUARE = 4.03614 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .1333

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 32
1CENTRE SPORTIF

88/18/15A 12:26:55 5105 07

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

V24 S'ENTRAÎNE ENTRE 1946 ET 1950 19 VI 1950 PAGE 1 OF 1

COUNT	V1	V2		ROW TOTAL
		OBJ	NON	
V24		1.	1.	2.
TRES SOUVENT	1.	30	21	51
SOUVENT	2.	26	33	63
RAREMENT	3.	4	18	22
JAMAIS	4.	6	8	14
	COLUMN-TOTAL	63	82	150
		45,3	54,7	100,0

RAW CHI SQUARE = 10.34426 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM SIGNIFICANCE = .0159

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 8
1CENTRE SPORTIF

88/12/15 12:26:53 PAGE 50

FILE NO NAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF MEMBERSHIP BY V1 FOR 1 OF 1
 V25 S'ENTRAINE ENTRE 21HR ET 23HR BY V1 MEMBRE

COUNT	VI		ROW TOTAL
	OUI	NON	
V25	1.	2.	
TRES SOUVENT	1.	5	5
			JAMAIS
COLUMN	54	68	122
TOTAL	44.3	55.7	100.0

FILE NONAME (CREATION DATE = 66/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF *****
 V26 S'ENTRAINE LE SAMEDI BY V1 MEMBRE
 ***** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	QUI	NON	
	1.	2.	
V26			
TRES SOUVENT	1.	11	22
			14.6
SOUVENT	2.	8	34
			22.6
RAREMENT	3.	35	59
			39.6
JAMAIS	4.	14	34
			22.6
COLUMN	68	81	149
TOTAL	45.6	54.4	100.0

RAW CHI SQUARE = 11.59310 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM, SIGNIFICANCE = .0083

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 9

1CENTRE SPORTIF 66/12/15, 12.26.55, PAGE 32

FILE NONAME (CREATION DATE = 66/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF *****
 V27 S'ENTRAINE LE DIMANCHE BY V1 MEMBRE
 ***** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	QUI	NON	
	1.	2.	
V27			
TRES SOUVENT	1.	10	18
			12.6
SOUVENT	2.	11	30
			20.5
RAREMENT	3.	23	49
			33.6
JAMAIS	4.	20	49
			33.6
COLUMN	64	82	146
TOTAL	43.6	56.2	100.0

RAW CHI SQUARE = 2.00337 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM, SIGNIFICANCE = .5717

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 12

1CENTRE SPORTIF 66/12/15, 12.26.55, PAGE 33

FILE NONAME (CREATION DATE = 66/12/15.)

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
V33			
TRES SOUVENT	1.	17	17
			34
			26.0
SOUVENT	2.	3	5
			8
			6.1
RAREMENT	3.	10	8
			18
			13.7
JAMAIS	4.	33	38
			71
			54.2
COLUMN TOTAL	63	68	131
	48.1	51.9	100.0

RAW CHI SQUARE = .68478 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .8291

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 27
1CENTRE SPORTIF 86/12/15. 12.26.55. PAGE 39

FILE NO NAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

CROSSTABULATION OF MEMBERSHIP BY V1 MEMBER

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V34			
TRES SOUVENT	1.	12	3
			17
			12.6
SOUVENT	2.	10	13
			23
			17.8
RAREMENT	3.	15	9
			24
			17.6
JAMAIS	4.	27	42
			71
			52.4
COLUMN TOTAL	66	69	135
	46.9	51.1	100.0

RAW CHI SQUARE = 7.09077 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .0691

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 23
1CENTRE SPORTIF 86/12/15. 12.26.53. PAGE 40

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V35			
TRES SOUVENT	1.	11	13
	2.	23	22
SOUVENT	3.	19	18
	4.	15	19
RAREMENT			37
JAMAIS			26.4
			34
			24.3
COLUMN TOTAL	68	72	140
	48.6	51.4	100.0

RAW CHI SQUARE = .57269 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM, SIGNIFICANCE = .9027

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 18
1CENTRE SPORTIF

66/12/15, 12,26,55, PAGE 41

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

CROSSTABULATION OF VA AU BRONZAGE BY VI MEXRE

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
V36	1.	2.	
SOUVENT	2.	6	3
RAREMENT	3.	3	1
JAMAIS	4.	52	63
COLUMN TOTAL	61	67	128
	47,7	52,3	100,0

RAW CHI SQUARE = 2.77703 WITH 2 DEGREES OF FREEDOM, SIGNIFICANCE = .2494

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 30
1CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12:26:50 PAGE 42

FILE NONAME (CREATION DATE = 36/12/15.)

COUNT	V1		NON	ROW TOTAL
	OUI	NON		
V37	1.	1.	2.	
TRES SOUVENT	1.	0	1	1
SOUVENT	2.	3	17	20
RAREMENT	3.	1	4	5
JAMAIS	4.	56	56	112
	COLUMN	60	78	138
	TOTAL	43.5	56.5	100.0

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 20
1CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12.26.55, PAGE 43 212

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
V38			
SOUVENT	2.	1	1
RAREMENT	3.	3	1
JAMAIS	4.	57	64
COLUMN	61	66	127
TOTAL	48.0	52.0	100.0

RAW CHI SQUARE = 1.20998 WITH 2 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .5461

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 31
1CENTRE SPORTIF 86/12/15. 12.26.55. PAGE 44

FILE NONAME (CREATION DATE = 36/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF *****
 V39 SATISFACTION PR MUSCULATION BY V1 MEMBRE PAGE 1 OF 1

COUNT	V1			ROW TOTAL
		OU1	NON	
V39		1.	2.	
TRES SATISFAISANT	1.	14	10	24
SATISFAISANT	2.	22	17	39
INSATISFAISANT	3.	3	3	6
TRES INSATISFAIS	4.	0	2	2
PAS D'OPINION	5.	6	16	22
	COLUMN TOTAL	45	48	93
		48.4	51.6	100.0

RAW CHI SQUARE = 7.26445 WITH 4 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .1006

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 65
1CENTRE SPORTIF 86/12/15, 12.26.55, PAGE 45

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

14

COUNT	V1		ROW TOTAL	
	QUI	NON		
V40	1.	2.		
TRES SATISFAISANT	1.	3	4	
SATISFAISANT	2.	4	5	
INSATISFAISANT	3.	1	1	
TRES INSATISFAIS	4.	1	1	
PAS D'OPINION	5.	3	5	
	COLUMN TOTAL	4 25.0	12 75.0	16 100.0

RAW CHI SQUARE = 1.33333 WITH 4 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .8557

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 142
1CENTRE SPORTIF 86/12/15, 12.26.53, PAGE 46

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF SAFISFACTION PR DANSE AEROBIQUE BY V1 MEMBRE ***** PAGE 1 OF 1

COUNT	OUI	NON	V1	ROW TOTAL
			1.	
V41				
TRES SATISFAISANT	1.	0	4	4
SATISFAISANT	2.	4	13	17
INSATISFAISANT	3.	2	5	7
TRES INSATISFAIS	4.	0	1	1
PAS D'OPINION	5.	20	30	50
	COLLUMN	26	53	79
	TOTAL	32.9	67.1	100.0

RAW CHI SQUARE = 4.32813 WITH 4 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .3634

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 79
1CENTRE SPORTIF 86/12/15, 12.26.55. PAGE 47

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

COUNT	V1		
	OUJ	NON	ROW TOTAL
	1.	2.	
V42			
1.	23	31	54
TRES SATISFAISANT			47.4
2.	21	15	36
SATISFAISANT			31.6
3.	2	3	5
INSATISFAISANT			4.4
4.	0	1	1
TRES INSATISFAIS			.9
5.	7	11	18
PAS D'OPINION			15.8
COLUMN	53	61	114
TOTAL	46.5	53.5	100.0

RAW CHI SQUARE = 3.73104 WITH 4 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .4436

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 44
1CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12.26.55, PAGE 48

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF *****
V43 SATISFACTION PR SAUNA BY V1 MEMBRE ***** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		
	OUJ	NON	ROW TOTAL
	1.	2.	
V43			
1.	12	23	35
TRES SATISFAISANT			32.4
2.	27	22	49
SATISFAISANT			45.4
3.	5	2	7
INGATISFAISANT			6.5
4.	1	0	1
TRES INSATISFAIS			.9
5.	6	10	16
PAS D'OPINION			14.8
COLUMN	51	57	108
TOTAL	47.2	52.8	100.0

RAW CHI SQUARE = 6.94115 WITH 4 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .1390

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 50
1CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12.26.55, PAGE 49

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
V44	1.	2.	
TRES SATISFAISANT	1	1	2
SATISFAISANT	2	0	2
PAS D'OPINION	24	31	55
COLUMN TOTAL	27	32	59
	45.8	54.2	100.0

RAW CHI SQUARE = 2.48503 WITH 2 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .2887

***** CROSSTABULATION OF *****
 V45 SATISFACTION PR ACTIVITE SPECIALE BY V1 MEMBRE ***** PAGE 1 OF 1

COUNT	DUI	NON	ROW TOTAL	
			1.	2.
V45				
TRES SATISFAISANT	1.	2	1	3
SATISFAISANT	2.	15	1	16
INSATISFAISANT	3.	1	0	1
PAS D'OPINION	5.	14	34	48
	COLUMN TOTAL	32	36	68
		47.1	52.9	100.0

RAW CHI SQUARE = 21.75666 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM, SIGNIFICANCE = .0001

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 90
1CENTRE SPORTIF 86/12/15, 12,26,55. PAGE 51

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

COUNT	OUI	NON	V1	ROW TOTAL
			1.	
V46			1.	2.
TRES SATISFAISAN	9	10		19
SATISFAISANT	29	35		64
INSATISFAISANT	13	13		26
TRES INSATISFAIS	2	2		4
PAS D'OPINION	17	25		42
COLUMN TOTAL	70	85		155
	45.2	54.8		100.0

RAW CHI SQUARE = .49383 WITH 4 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .9521

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V47			
TRES SATISFAISANT	1.	18	14
SATISFAISANT	2.	18	14
INSATISFAISANT	3.	6	3
PAS D'OPINION	5.	19	41
	COLUMN	61	72
	TOTAL	45.9	54.1
			100.0

RAW CHI SQUARE = 9.21996 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .0265

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 25

1CENTRE SPORTIF 86/12/15. 12,26,55. PAGE 33

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

	COUNT	V1		ROW TOTAL
		OUI	NON	
V48		1.	2.	
TRES SATISFAISANT	1.	12	9	21
SATISFAISANT	2.	27	27	54
INSATISFAISANT	3.	7	4	11
PAS D'OPINION	5.	20	36	56
	COLUMN TOTAL	66	76	142
		46.5	53.5	100.0

RAW CHI SQUARE = 5.13944 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .161995

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 16

ICENTRE SPORTIF

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V49			
1.	22	19	41
TRES SATISFAISANT			27.0
2.	29	45	74
SATISFAISANT			48.7
3.	13	13	26
INSATISFAISANT			17.1
4.	2	0	2
TRES INSATISFAIS			1.3
5.	4	5	9
PAS D'OPINION			5.9
COLUMN TOTAL	70	82	152
	46.1	53.9	100.0

RAW CHI SQUARE = 4.87309 WITH 4 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .3006

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 6
1CENTRE SPORTIF 86/12/15. 12.26.55. PAGE 55

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V50			
1.	14	19	33
TRES SATISFAISANT			21.6
2.	36	43	79
SATISFAISANT			51.6
3.	8	11	19
INSATISFAISANT			12.4
4.	2	2	4
TRES INSATISFAIS			2.6
5.	10	8	18
PAS D'OPINION			11.8
COLUMN TOTAL	70	63	153
	45.8	54.2	100.0

RAW CHI SQUARE = .97621 WITH 4 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .9134

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 5
1CENTRE SPORTIF 86/12/15. 12.26.55. PAGE 56

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V51			
TRES SATISFAISAN	1.	29	25
			54
	2.	32	49
INSATISFAISANT	3.	4	6
			10
TRES INSATISFAIS	4.	1	1
			2
PAS D'OPINION	5.	3	1
			4
COLUMN		69	82
TOTAL	45.7	54.3	100.0

RAW CHI SQUARE = 4.17394 WITH 4 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .3327

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 7
1CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12.26.55, PAGE 57

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF *****
V52 IMPRESSION SUR PROPRETE BY V1 MEMBRE ***** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V52			
TRES SATISFAISAN	1.	23	41
			64
	2.	35	36
SATISFAISANT			71
	3.	9	7
INSATISFAISANT			16
TRES INSATISFAIS	4.	4	2
			6
COLUMN		71	86
TOTAL	45.2	54.8	100.0

RAW CHI SQUARE = 4.60214 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .2034

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 1
1CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12.26.55, PAGE 58

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

COUNT	V1			ROW TOTAL
	OUI	NON	1.	
V53			2.	
TRES SATISFAISANT	1.	11	10	21
SATISFAISANT	2.	31	19	50
INSATISFAISANT	3.	9	6	15
	COLUMN	51	35	86
	TOTAL	59.3	40.7	100.0

RAW CHI SQUARE = .57063 WITH 2 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .7516

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 72

86/12/15. 12,26,55. PAGE 59

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF *****
 V54 IMPRESSION SUR L'EQUI. DE CP BY V1 MEMBRE PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
V54	1.	2.	
TRES SATISFAISANT	21	24	45
			30.8
SATISFAISANT	30	32	62
			42.5
INSATISFAISANT	2	1	3
			2.1
PAS D'OPINION	15	21	36
			24.7
COLUMN	68	76	146
TOTAL	46.6	53.4	100.0

RAW CHI SQUARE = .91722 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM, SIGNIFICANCE = .8213

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 12
1CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12:26:55, PAGE 60

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V55			
TRES SATISFAISANT	1.	30	41
			71
SATISFAISANT	2.	34	33
			67
INSATISFAISANT	3.	3	4
			7
TRES INSATISFAIS	4.	2	2
			4
PAS D'OPINION	5.	1	5
			6
COLUMN TOTAL	70	85	155
	45.2	54.8	100.0

RAW CHI SQUARE = 3.10615 WITH 4 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .5402

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 3
1CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12.26.55, PAGE 61

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF *****
V56 IMPRESSION DU COUT D'INSCRIPTION BY V1 MEMERE
***** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V56			
TRES SATISFAISANT	1.	16	9
			25
SATISFAISANT	2.	43	56
			99
INSATISFAISANT	3.	10	13
			23
TRES INSATISFAIS	4.	1	4
			5
PAS D'OPINION	5.	0	2
			2
8.	0	1	1
			.6
COLUMN TOTAL	70	85	155
	45.2	54.8	100.0

RAW CHI SQUARE = 7.47678 WITH 5 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .1675

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 3
1CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12.26.55, PAGE 62

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
V57	1.	1.	2.
TRES SOUVENT	1.	9	7
SOUVENT	2.	15	11
RAREMENT	3.	39	21
JAMAIS	4.	7	21
COLUMN TOTAL	70	60	130
	53.8	46.2	100.0

RAW CHI SQUARE = 12.57054 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .0057

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 26
1CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12:26:55, PAGE 63

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
1.	2.		
V58			
MANQUE DE PARTEN	1.	6	29
			35
			38,9
	2.	4	TROP VIOLENT
PAS DE TERRAIN D	5.	0	1
			1
			1,1
AUTRES	6.	13	21
			34
			37,8
	7.	1	0
			1
			1,1
COLUMN TOTAL	26	64	90
	28,9	71,1	100,0

RAW CHI SQUARE = 7.56802 WITH 6 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .2715

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 68
1CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12:26:55, PAGE 64

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V59			
MANQUE DE PARTEN	1.	0	1
TROP CHER	2.	2	6
ENNUYEUX	3.	1	1
TROP VIOLENT	4.	0	2
PAS DE TERRAIN D	5.	0	5
AUTRES	6.	1	12
	COLUMN TOTAL	4 12,9	27 87,1
			31 100,0

RAW CHI SQUARE = 4.99003 WITH 5 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .4171

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 127
1CENTRE SPORTIF 86/12/15. 12,26,55. PAGE 65

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF *****
 V60 VU OU ENTENDU DE LA PUBLICITE BY V1 MEMBRE
 ***** PAGE 1 OF 1

		V1			ROW TOTAL
COUNT		OUI	NON		
V60			1.	2.	
	OUI	1.	58	74	132
NON		2.	12	10	22
	6.		1	0	1
COLUMN		71	84		155
TOTAL		45.8	54.2		100.0

RAW CHI SQUARE = 2.04528 WITH 2 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .3526

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 3
1CENTRE SPORTIF 86/12/15. 12.26.55. PAGE 66

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

FREQ 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V61			
DS LES JOURNAUX	1.	26	36
			62
			46.3
A LA RADIO	2.	9	5
			14
			10.4
EN PASSANT DEVAN	4.	0	3
			3
			2.2
1 ET 2	5.	13	10
			23
			17.2
1 ET 2 ET 3	6.	0	2
			2
			1.5
2 ET 4	8.	2	3
			5
			3.7
1 ET 3 ET 4	9.	7	18
			25
			18.7
COLUMN TOTAL	57	77	134
	42.5	57.5	100.0

RAW CHI SQUARE = 10.43443 WITH 6 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .1075

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 24
1CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12.26.55, PAGE 67

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF *****
V62 L'AGE BY V1 MEMBRE ***** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V62			
15-19 ANS	1.	6	5
			11
			7.0
20-24 ANS	2.	9	12
			21
			13.4
25-34 ANS	3.	40	45
			85
			54.1
35-44 ANS	4.	14	19
			33
			21.0
45-54 ANS	5.	2	4
			6
			3.8
55-64 ANS	6.	0	1
			1
			.6
COLUMN TOTAL	71	86	157
	45.2	54.8	100.0

RAW CHI SQUARE = 1.82135 WITH 5 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .8733

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 1
1CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12.26.55, PAGE 68

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

	COUNT	V1		ROW TOTAL
		OUI	NON	
V63		1.	2.	
FEMME	1.	15	38	53 33.5
HOMME	2.	54	49	103 65.2
	3.	1	0	1 .6
	4.	1	0	1 .6
COLUMN		71	87	158
TOTAL	44.9	55.1	100.0	

RAW CHI SQUARE = 10.71346 WITH 3 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .0134
1CENTRE SPORTIF 86/12/15, 12.26.55, PAGE 69

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

	COUNT	V1		ROW TOTAL
		OUI	NON	
V64		1.	2.	
OUI	1.	57	68	125
NON	2.	12	17	29
INDIFFERENT	3.	2	0	2
	4.	0	1	1
	9.	0	1	1
	COLUMN TOTAL	71	87	158
		44.9	55.1	100.0

RAW CHI SQUARE = 4.25343 WITH 4 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .3728
1CENTRE SPORTIF 86/12/15. 12.26.55. PAGE 70

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

COUNT	V1			ROW TOTAL
		OUI	NON	
V65		1.	2.	
	1.	1	0	1
BRIQUETEUR,MASCO				6
	2.	1	4	5
ELECTRICIEN,PLOM				4.2
	3.	29	28	57
MANDEUVRE SPECIA				47.5
	4.	2	1	3
MEDICIN,SPECIALI				2.5
	5.	4	1	5
AVOCAT, NOTAIRE,				4.2
	6.	5	5	10
COMPTABLE,COURTI				8.3
	7.	3	2	5
INGENIEUR,ARCHIT				4.2
	8.	8	13	21
TECHNICIEN EN SA				17.5
	9.	3	10	13
ENSEIGNANT,PROFE				10.8
	COLUMN	56	64	120
	TOTAL	46.7	53.3	100.0

RAW CHI SQUARE = 9.62001 WITH 8 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .2927

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 38

1CENTRE SPORTIF 86/12/15. 12,26.55. PAGE 71

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUJ	NON	
PUBLIC	1.	2.	45.3
PARA-PUBLIC	3.	6	10
COLUMN	64	73	137
TOTAL	46.7	53.3	100.0

RAW CHI SQUARE = 2.15603 WITH 2 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .3403

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 21

1CENTRE SPORTIF 86/12/15. 12,26,55, PAGE 72

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

***** CROSSTABULATION OF *****
V67 TRAVAIL SUR QUARTS BY V1 MEMBRE
***** PAGE 1 OF 1

COUNT	V1		ROW TOTAL
	OUI	NON	
	1.	2.	
V67	1.	14	8
	QUI		27.5
NON	2.	33	21
	NON		54
INDIFFERENT	3.	2	2
	INDIFFERENT		4
COLUMN TOTAL	49	31	80
	61.2	38.7	100.0

RAW CHI SQUARE = .26652 WITH 2 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = .8752

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 78
1CENTRE SPORTIF

86/12/15, 12.26.55, PAGE 73

FILE NONAME (CREATION DATE = 86/12/15.)

Annexe 3Les heures d'achalandage par les clients

<u>Hr de fréquentation</u>	<u>% Membres</u>	<u>% Non Membres</u>	<u>%Total</u>
-S'entraîne entre 6 h et 9 h			
-Très souvent	0	4.2	2.1
-Souvent	3.4	7	5.2
-Rarement	8.6	15.5	12.05
-Jamais	87.9	73.2	80.55
-S'entraîne entre 9 h et midi			
-Très souvent	5.2	13.7	9.45
-Souvent	13.8	20.5	17.15
-Rarement	31	23.3	27.15
-Jamais	50	42.5	46.25
-S'entraîne entre midi et 14 h			
-Très souvent	3.5	1.4	2.45
-Souvent	7	20.3	13.65
-Rarement	43.9	21.7	32.8
-Jamais	45.6	56.5	51.05
-S'entraîne entre 14 h et 17 h			
-Très souvent	5.2	13.2	9.2
-Souvent	27.6	20.6	24.1
-Rarement	39.7	30.9	35.3
-Jamais	27.6	35.3	31.45
-S'entraîne entre 17 h et 21 h			
-Très souvent	44.1	25.6	34.85
-Souvent	41.2	42.7	41.95
-Rarement	5.9	22	13.95
-Jamais	8.8	9.8	9.3

-S'entraîne entre 21 h et 23 h

-Très souvent	9.3	7.4	8.35
-Souvent	14.8	10.3	12.55
-Rarement	37	27.9	32.45
-Jamais	38.9	54.4	46.65

-S'entraîne le samedi

-Très souvent	16.2	13.6	14.9
-Souvent	11.8	32.1	21.95
-Rarement	51.5	29.6	40.55
-Jamais	20.6	24.7	22.65

-S'entraîne le dimanche

-Très souvent	15.6	9.8	12.7
-Souvent	17.2	23.2	20.2
-Rarement	35.9	31.7	33.8
-Jamais	31.3	35.4	33.35

Annexe 4- Commentaires écrits des répondants.1- Face au racquetball

-J'aurais aimé lors de ma première inscription pouvoir profiter d'une assistance technique en ce qui concerne les règlements relatifs à ce jeu, la façon de jouer, etc...

-On ne peut pas jouer avant 21h00 bien souvent à cause du travail. Quand on réserve pour 21h00, le personnel serait heureux qu'on soit parti pour 22h00 tapant, alors qu'après avoir joué pendant une heure, nous aimons beaucoup prendre un sauna et une bonne douche N.B. à cette heure le sauna est souvent fermé.

-Je pratique le raquetball mais sans être membre. Il n'y a pas tellement d'avantages à être membre.

-Le genre de sport ou activité physique change avec les changements de saison. Le racquetball est un sport d'intérieur et pour ma part je le considère comme un sport d'hiver.

-Cher un peu et je n'ai pas trop le temps

-Ce sport ne m'apporte rien pour complétement aux sports de compétition
que je pratique déjà (le hockey)

-J'ai beaucoup apprécié la ligue de raquetball

-En saison estivale pas de sport intérieur pour moi

-Quand tu réserves un terrain à 21h00 et que la direction veut que tu
partes à 22h00 pour qu'elle ferme la Club, il y a un manque de courtoisie.

- Ce que je n'ai pas apprécié, c'est qu'en détenant une carte mensuelle je
devais payer 3.33\$ à chaque fois en plus de la location du matériel

-Le coût du raquetball est trop dispendieux pour la région

-Manque d'intérêt pour ce sport

-Je pratique d'autre sport présentement

-Manque de temps (plusieurs fois)

- Je pratique d'autres sports plus flexibles au niveau des heures et mieux adaptés à mes besoins.

-Vous devez défrayer le coût du terrain tout seul quand vous jouez seul, même tôt le matin

2- Face à la compétence technique et l'encadrement.

- Il devrait y avoir une personne en permanence durant les heures achalandées et non juste pour répondre à nos questions mais aussi pour nous reprendre quand on développe une mauvaise façon de faire nos exercices.

-La seule lacune demeure pour moi seulement au niveau de l'encadrement, Une fois le programme établi, personne ne vient vérifier si tu as progressé ou si il serait temps de changer d'exercice. On peut aussi facilement développer de mauvaises techniques qui ne peuvent être corrigées que par l'oeil du connaisseur. Par contre, je n'ai rien à reprocher aux moniteurs en soi, Ils ont toujours été empressés de donner les renseignements demandés mais le hic! est là. Souvent on ignore le plus gros de nos erreurs.

-J'ai vu le moniteur une fois au début mais jamais par la suite. Manque de suivi, c'est beau les cartes mais souvent on manque d'information .

-Ce n'est pas au client de courir après les moniteurs, c'est plutôt à eux de venir voir si nous allons bien dans la pratique de nos exercices.

-Je trouve que le personnel n'est pas assez nombreux au cas où il se produirait un accident ou bien une faiblesse quelconque chez un client.

-Les deux gérants n'ont pas la même approche et c'est parfois mêlant.

- Je n'ai remarqué aucun encadrement

3- Face au contact humain

-Je suis insatisfait face à la disponibilité du personnel, n'oubliez pas que c'est très important.

-Je trouve que Johanne Buiissière est très certainement la meilleure professeure que j'aie rencontré.

-A mon avis, les rencontres moniteurs-membres sont nettement insuffisantes.

-A mon avis, l'entregent des dirigeant devrait être plus développé. Il existe un manque flagrant de leadership au centre et les gens ne s'identifient pas au centre sportif.

-Tout dépend de l'individu (du gérant)

-L'insatisfaction pour le contact humain et la courtoisie s'adresse à un des deux responsables plus particulièrement.

4- Face au Centre sportif les Chutes

-Manque d'aération

-Je trouve très insatisfaisant le coût des activités. C'est beaucoup trop cher

-Je ne suis pas membre parce que je joue au hockey et je ne veux pas faire de la musculation ou de hydra-gym en même temps pour pouvoir relaxer quelques journée par semaine. Mais peut-être que je dirais oui pour le racquetball puisque nous ne sommes pas obligés d'y aller à des journées spécifiques. C'est à dire que je pourrais m'acclimater avec mes parties de hockey puisque je pourrais y aller lorsque je voudrais.

-Certaines parties nécessiteraient un entretien plus régulier sinon un remplacement.

-J'aimerais que ce soit ouvert jusqu'à 23h30.

-Je voudrais que ça change vite car je suis intéressé à y retourner.

-Très mauvaise relations publiques (souvent mal reçus; on a hâte de nous voir partir après notre heure de racquetball)

-J'aimerais bien qu'il règne plus un sens de sociabilité car je ne sais pas, mais je trouve que les gens n'ont pas l'air heureux quand ils travaillent, on dirait qu'ils travaillent juste pour leur salaire.

-Une personne qui fait une activité et qui adhère à une autre devrait avoir une réduction sur la deuxième activité (souvent c'est un complément pour la première).

-Convertir 1 terrain au squash.

-Le centre devrait être ouvert en tout temps pour être accommodant.

- Le coût d'inscription est toujours un point plus ou moins satisfaisant lorsqu'on est mal suivi: par exemple en conditionnement physique.

-Continuez comme ça, vous allez bien.

-Peut-être une carte de membre par semaine seulement.

-Heures d'ouverture trop tard le matin.

- Tant que ce sera dans les mains des Caisses Pop, on ne progressera pas.

5- Face à la musculation

-Pas assez de suivi et manque d'équipement.

- Je n'ai pas aimé le type d'appareil Hydra-gym.

-Il devrait toujours avoir un moniteur présent en musculation(au cas où il pourrait y avoir un accident).

-Un programme personnalisé devrait exister pour tous, surtout en conditionnement physique et en musculation et la présence d'un moniteur diplômé en éducation Physique serait souhaitable pour faire le suivi de votre programme personnalisé, comme il existe dans les Cegeps.

-Les appareils pour le réchauffement avant le racquetball devraient être disponibles sans devoir prendre une carte de conditionnement physique.

- Du côté de la musculation, très rare est la présence des moniteurs et il y a une absence totale de suivi

- Les coûts sont moins élevés en achetant les accessoires de musculation directement au magasin et en s'entraînant chez soi.

6- Face aux vestiaires

-Je trouve que les douches ne sont pas assez nombreuses. Une douche commune comme dans la salle de bain des hommes serait parfaite.

-En général je trouve l'édifice propre sauf la salle des hommes. Je suggère de nettoyer le lavoir régulièrement (quotidiennement). Le lavabo est propre, mais on trouve souvent une odeur mauvaise quelque part dans cette salle.

-Plusieurs fois je me demande si les banquettes vont tomber dans le sauna. Il y a des clous dans les banquettes qui sont rouillés. C'est une suggestion d'améliorer la sécurité des banquettes.

-Je trouve déplorable de retrouver du tapis dans les salles de douche.

-J'ai été très déçu lors du dégât d'eau qu'il y a eu cet automne dans les salles de bain. En plus, l'eau n'est pas tellement chaude.

-Manque de propreté (manque souvent d'eau chaude).

-Système de douches communes innefficace, souvent l'eau est froide et les gicleurs arrêtent constamment.

-Manque souvent d'eau chaude .

-Amélioration des douches, augmenter nombre de séchoir à cheveux, prévoir endroit pour sortir de la douche sans tremper le tapis.

- Faire agrandir les salles de douche

7- Face aux tournois

- Les tournois de raquetball monopolisent tous les terrains. Pourquoi ne pas laisser un terrain pour les membres non-intéressés par les tournois.

8- Face à la danse Aérobique

-L'abolition des miroirs m'a beaucoup déçu, l'ambiance est moins bonne, on a l'impression de foncer dans le mur.

-J'aimerais qu'il soient installés des miroirs dans la salle de danse aérobique.

-La salle est plus ou moins adéquate, il y a un manque de miroirs.

-Ce que je préfère, c'est plus le "Gim-tonic que la danse aérobique"

9- Face à une Garderie

-Service de garderie ou assurer aire de jeux pour enfants.

- Éviterait que les enfants viennent s'amuser dans la salle de musculation ou hydra-gym pendant que les parents jouent au racquetball, dérangeant par le fait même les membres, tout en risquant de se blesser. Sans ce service, j'irais même jusqu'à suggérer d'interdire l'accès des enfants quand les parents ne sont pas en mesure de les surveiller.