

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTÉ A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES P.M.O.

PAR

MARY HAGERMAN

LA PLANIFICATION-MARKETING: LE CAS DU  
CENTRE INTERNATIONAL DE SEJOUR DE QUEBEC INC.

JUIN 1988



## *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.

## TABLE DES MATIERES

### TABLE DES MATIERES LISTE DES TABLEAUX

CHAPITRE 1;	INTRODUCTION
1.1	PROBLEMATIQUE
1.2.1	Le Tourism Social
1.2	EXPLICATION DES CONCEPTS
1.3	HISTORIQUE DES AUBERGES
1.4	LA FEDERATION QUEBECOISE DE L'AJISME
1.5	LE RESEAUX DES AUBERGES DE JEUNESSES AU QUEBEC
1.5.1	Caractéristiques des auberges
1.5.2	Clientèle des auberges
1.6	LES PROBLEMES MAJEURS DE L'INDUSTRIE
1.6.1	Les problèmes de gestion
1.6.2	Les problèmes de conditions de travail
1.6.3	Les problèmes de standardisation
1.6.4	Le problème d'image
1.7	LE CENTRE INTERNATIONAL DE SEJOUR
1.7.1	L'historique de l'auberge
1.8	PRESENTATION DU MANDAT
CHAPITRE 11	IMAGE RICHE DE L'ENTREPRISE

- 4.1.5 Les canaux d'information
- 4.1.6 Validation du système
- 4.2 COMPARAISON ENTRE LE SYSTEME DE PLANIFICATION MARKETING ET LE CENTRE INTERNATIONAL DE SEJOUR.
  - 4.2.1 La planification stratégique
  - 4.2.2 Le positionnement marketing
  - 4.2.3 Connaissance de la clientèle cible
  - 4.2.4 Interprétation des données statistiques
  - 4.2.5 Les canaux d'information
  - 4.2.6 Les modalités de contrôle

CHAPITRE V OPERATIONALISATION ET IMPLANTATION D'UN SYSTEME DE PLANIFICATION MARKETING

- 5.1 LE PLAN TRIENNAL
- 5.2 LES OBJECTIFS MARKETING
  - 5.2.1 Fixer les objectifs
  - 5.2.2 Objectifs particuliers et spécifiques
- 5.3 LA GESTION DU PLAN
- 5.4 PRESENTATION DU PLAN
  - 5.4.1 Tableau du plan triennal
- 5.5 COHERENCE AVEC LE MODELE CONCEPTUEL
  - 5.5.1 Elaboration du taux de fréquentation
  - 5.5.2 Stratégie de période creuse
  - 5.5.3 Clientèle cible
  - 5.5.4 Hébergement

5.5.6 Tarifs

CHAPITRE VI	RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION
6.1	RECOMMANDATIONS
6.2	CONCLUSION
CHAPITRE VII	REFLEXIONS SUR LA METHODOLOGIE
7.1	LA RECHERCHE-ACTION
7.2	CRITERES DE VALIDATION
7.2.1	L'implication d'une recherche et d'une action
7.2.2	Mise en commun des types de savoir
7.2.3	Solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs
7.2.4	Participation d'activités conjointes
7.2.5	Investigation en vue d'acquérir de nouvelles connaissances
7.3	CONCLUSION
7.4	LA METHODOLOGIE UTILISEE
7.5	CRITERE DE VALIDATION DE LA DEMARCHE
7.5.1	Validité interne et externe
7.5.2	La fidélité
7.5.3	L'impartialité
7.6	CRITIQUE DE LA METHODE SYSTEMIQUE DE P.B. CHECKLAND
7.7	REFLEXION PERSONNELLE
REFERENCES	
BIBLIOGRAPHIE	

L I S T E D E S T A B L E A U X

TABLEAU A	Les Auberges de Jeunesse au Québec
TABLEAU B	La Provenance des Nuitées au Centre
TABLEAU C	Les nuitées réalisées au Centre 1983-85 et les prévisions pour début 1986
TABLEAU C.1	Méthode systémique de P.B. Checkland
TABLEAUX D	Plan extérieur de l'auberge
TABLEAU E,F	Plans des étages de l'auberge
TABLEAU G	Organigramme du Centre
TABLEAU H	Budget du Polybureau
TABLEAU I	Le système générale
TABLEAU J	La planification marketing
TABLEAUX K,L,M	Échéancier du plan triennal
TABLEAU N	Le processus de la recherche-action

## CHAPITRE I

### PRESENTATION DU MANDAT

#### 1.1 PROBLEMATIQUE

L'industrie des auberges de jeunesse existe au Québec depuis presque 50 ans maintenant. Un comité d'études, formé de la présidente et du directeur général de la Fédération Québécoise de l'Ajisme, a effectué une tournée des auberges du Québec cette année. Cette tournée avait pour but d'analyser le profil de chaque auberge au Québec.

Cette étude a permis de constater que le besoin premier des auberges est le marketing. Elle a amené la fédération provinciale à réfléchir d'avantage sur le développement de son marketing.

Le contrat de consultation actuel servira, d'une part, à faire l'inventaire des zones problématiques majeures de l'auberge de jeunesse à Québec, soit le Centre International de Séjour de Québec Inc., et d'autre part, de tenter de trouver des solutions aux difficultés de mise en marché du centre.

Cette intervention permettra d'aller plus en profondeur et de spécifier l'ensemble de la problématique

soulevée par ce comité d'étude. Cependant, l'analyse se concentrera sur une seule auberge: Le Centre International de Séjour de Québec Inc.

## 1.2 EXPLICATION DU CONCEPT

L'auberge de jeunesse est à la fois un lieu d'hébergement à prix modique qui permet aux utilisateurs de voyager à bon compte ainsi qu'un lieu de rencontre où les jeunes de toutes nationalités, de toutes provenances sociales et de toutes opinions peuvent se rencontrer et apprendre à mieux se connaître. Bien que les jeunes soient plus nombreux à utiliser les auberges de jeunesse (ainsi que le nom l'indique), les familles et les personnes agées y sont également bienvenues.

Classée selon le niveau de confort et le nombre de services offerts, l'auberge peut être un chalet de montagne, une ferme, un édifice légué ou construit spécialement pour cet usage, à la ville ou à la campagne.

De plus, la philosophie de ce mode d'hébergement est orientée vers la participation. De ce fait, il n'est pas rare de voir les utilisateurs se joindre aux tâches domestiques. De leur côté, les dirigeants de l'établissement assument à la fois un rôle administratif et éducatif. Ceux-ci ont également comme fonction de diffuser de l'information touristique et de sensibiliser la

clientèle, car le réseau des auberges de jeunesse est formé d'établissements ayant chacun un caractère et une ambiance particuliers qui reflètent les caractéristiques du milieu.

De façon générale, l'ensemble de ces facteurs démontre que les auberges de jeunesse contribuent considérablement au développement du tourisme social.

#### 1.2.1. TOURISME SOCIAL

Ses particularités

Plusieurs définitions du tourisme social existent. Notons simplement, comme l'indique Louis Jolin, "(le tourisme social) recouvre l'ensemble des mesures et des programmes favorisant l'accessibilité aux vacances et au tourisme". De plus, "la prise en charge par les vacanciers de leurs propres vacances et activités touristiques ou par les communautés d'accueil de l'organisation de services à offrir aux visiteurs en constitue l'essence".(1)

De plus, mentionnons que le tourisme social possède quatre caractéristiques distinctes:

- il est constitué d'organismes à but non lucratif
- il se veut actif
- il se veut culturel
- il se veut à la portée de tous (accessible).

### Son histoire

Le tourisme social est un phénomène international. En effet, suite à la Révolution Industrielle, divers mouvements ouvriers prirent naissance en Europe. Suite aux revendications de ces divers mouvements ont émergé le droit aux congés payés, la création de comités d'entreprises et l'établissement de réseaux d'hébergement répondant aux besoins de ce public. Ces mouvements ont pris d'autant plus de force étant donné l'important rôle qu'ils avaient à assumer suite à la deuxième grande guerre.

### Son développement au Québec

Le tourisme social au Québec a pris son véritable envol au cours des années 1970 alors que divers organismes, répondant particulièrement aux besoins d'une jeunesse en pleine ébullition, se développèrent. Il est donc à noter que le mouvement, contrairement à ce qui s'est produit en Europe, n'a pas essentiellement émergé de revendications des travailleurs.

Le mouvement a tout de même pris une certaine ampleur qui se concrétisa, en 1977, par la publication du manifeste "Pour une politique sociale du tourisme" où une action concertée était concrètement mise de l'avant.

Certains résultats ont été engendrés par ces efforts, dont le plus notoire est sans doute l'importance attachée à l'aspect loisir touristique à l'intérieur du Livre blanc sur le loisir (1979) et la nette distinction faite par l'Etat des aspects social et commercial du tourisme par leur rattachement respectif à deux ministères différents, le MLCP Ministère du Loisirs de la Chasse et de la Pêche, et le MICT Ministère de l'Industrie du Commerce et du Tourisme (1980).

### 1.3 HISTORIQUE DES AUBERGES

Les auberges de jeunesse sont nées au début du siècle de besoins légitimes: celui de la découverte et celui du plein air. Tels étaient, du moins, les buts visés par Richard Shirrmann lorsqu'il a fondé la première auberge de jeunesse à Altena, en Allemagne en 1909. De façon à aider tout le monde, surtout la jeunesse, à mieux apprécier la nature, à mieux connaître les peuples du monde, à mieux se développer par les activités de plein air et les voyages, le principe de Richard Shirrmann a traversé les océans. En Amérique, une première auberge a vu le jour en 1933. La même année, le Québec possédait son comité de développement du mouvement Ajiste.

En 1933, la première auberge de jeunesse canadienne est née à Brad Creek en Alberta, grâce à deux

professeurs. La même année, le premier comité des auberges de jeunesse du Québec a vu le jour sous le nom de "Association Canadienne des Auberges de Jeunesse du St.-Laurent". Puis en 1934 il devenait membre de la Fédération Internationale des Auberges de Jeunesse. Les différentes associations nationales des auberges de jeunesse se sont groupées en une fédération qui a pour but de faciliter l'Ajisme international et par là, la même compréhension entre les jeunes de tous pays. Son secrétariat se trouve à Walwyn Garden City, Angleterre.

La construction de la première auberge rurale permanente a été faite en 1963. Il s'agit de l'auberge de Bolton Glen dans les Cantons de l'Est, à proximité du Lac Brome.

L'année 1976 a amené la restructuration des Auberges de Jeunesse du St-Laurent. Cette association est devenue la Fédération Québécoise de l'Ajisme. Par la suite chaque province s'est incorporée à l'Association Canadienne.

#### LA FEDERATION QUEBECOISE DE L'AJISME

"AJISME" signifie: A pour auberge, J pour jeunesse et Isme suffixe signifiant "doctrine"; donc il s'agit d'un mouvement relatif aux auberges de jeunesse.

La Fédération Québécoise de l'Ajisme est un regroupement de jeunes voyageurs et utilisateurs d'auberges de jeunesse. Son but premier est de promouvoir le tourisme chez les jeunes en les sensibilisant au réseau national et international des auberges et en les invitant à séjourner dans les auberges à travers le monde.

La Fédération Québécoise de l'Ajisme a un rôle d'information face à ses membres en ce qui concerne les activités qu'elle organise, ainsi que de promotion et de communication face aux auberges elles-mêmes. Elle se doit de développer et de consolider le réseau des auberges au Québec et de veiller à ce que des standards minimums soient respectés.

La Fédération Québécoise de l'Ajisme est membre de l'Association Canadienne de l'Ajisme depuis 1934, de l'Association Internationale depuis 1937, de la Fédération Internationale des Organismes de Voyage Jeunesse depuis 1970 et du Regroupement des Organismes Nationaux de Loisirs du Québec depuis 1981.

Il y a 5 000 auberges de jeunesse et 3 millions de membres à travers le monde.

La Fédération Québécoise de l'Ajisme, telle que connue aujourd'hui, est née en 1976. Cette dernière ne possède qu'une auberge, celle de Montréal. Principalement parce que la Fédération n'est pas un regroupement d'auberges de jeunesse mais d'usagers et que, contrairement à la majeure partie des Associations d'auberges de Jeunesse dans le monde, les auberges de jeunesse du Québec se sont développées à partir de subventions gouvernementales. Quant aux auberges de jeunesse ailleurs dans le monde, elles se sont développées à partir de sommes d'argent dont disposaient les fédérations ou associations nationales.

### 1.5.1

### CARACTERISTIQUES DES AUBERGES

Il y a 24 auberges de jeunesse reconnues au Québec et subventionnées par le Ministère des Loisirs de la Chasse et de la Pêche. Ces auberges sont réparties dans 9 régions différentes (voir tableau A).

Deux modes d'opération caractérisent les auberges du Québec, certaines fonctionnent annuellement alors que d'autres sont saisonnières et n'opèrent que durant l'été (12 semaines en moyenne). L'opération saisonnière est le mode le plus répandu puisqu'il s'applique à près de 60% des auberges.

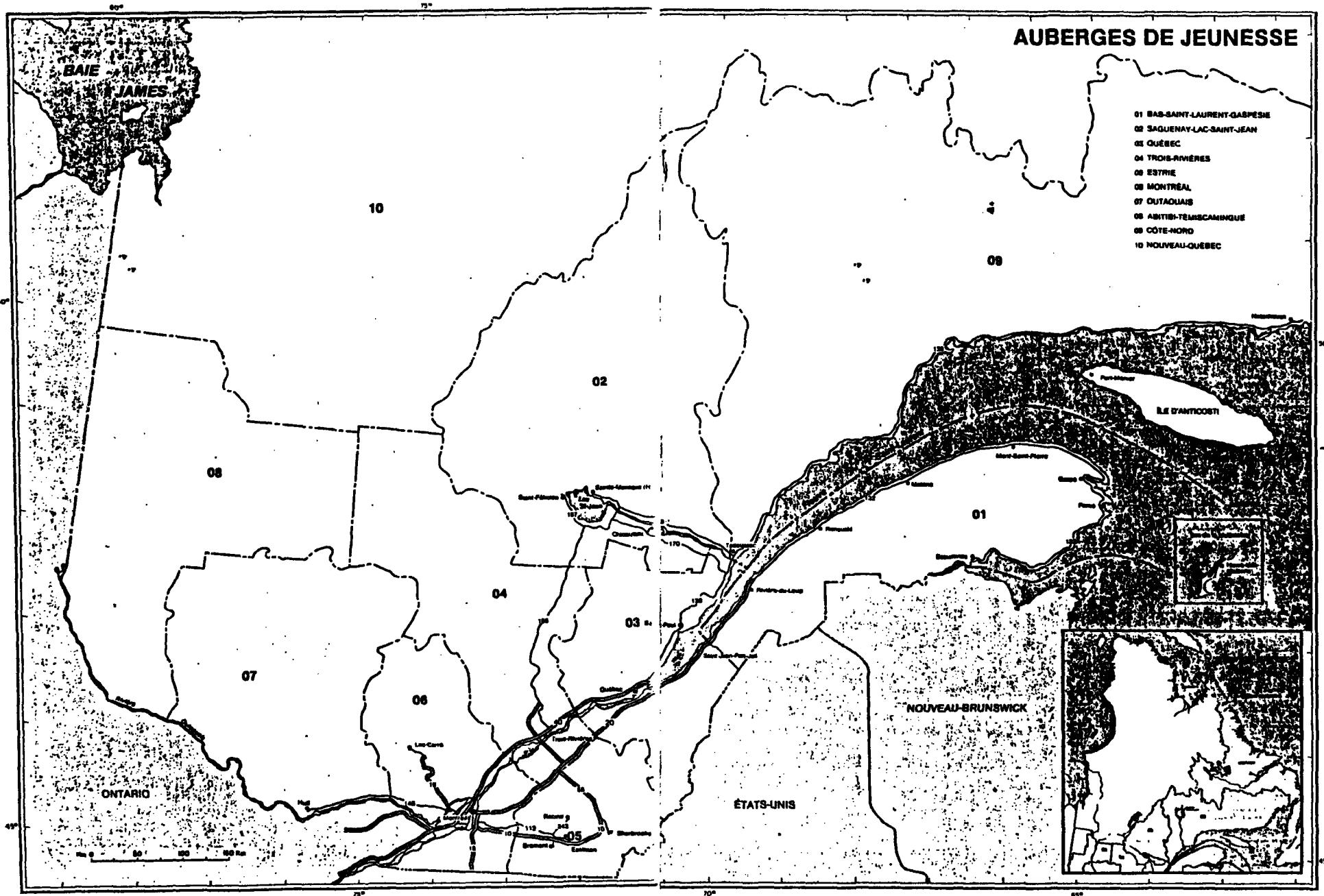
#### Services:

Les services varient selon les auberges. Le service de base est l'hébergement. Certaines auberges offrent la possibilité de repas. On peu également retrouver dans certaines auberges des services tels que: une buanderie, la literie, l'animation, etc. Chaque auberge est libre de développer des services en fonction de son environnement, sa mission et ses budgets.

En moyenne, le coût est de \$6.30 par nuit pour coucher dans une auberge. Le tarif peut varier en fonction des services offerts.

## TABLEAU A

## **AUBERGES DE JEUNESSE**



SOURCE : Les Auberges de jeunesse au Québec 1985, publication du M.L.C.P., p. 12 et 13

#### Personnel:

Le nombre d'employés varie selon la grosseur de l'auberge. Celles qui sont ouvertes à l'année fonctionnent avec plus de personnel l'été. Dans le cas d'une petite auberge on peut retrouver un directeur qui y travaille à l'année au niveau de tous les services et engage du personnel supplémentaire seulement l'été.

#### 1.5.2 LA CLIENTELE DES AUBERGES

##### Provenance:

Les auberges du Québec reçoivent une clientèle internationale. Les statistiques du M.L.C.P. divisent la provenance des voyageurs de la façon suivante: Québec, Canada, Etats-Unis, Europe et autres. Sur l'ensemble des nuitées réalisées dans les auberges du Québec en 1984 (d'avril à septembre): 53% sont des Québécois, 4% sont des Canadiens, 1% sont des Américains, 41% sont des Européens et 1% autres (Statistiques du M.L.C.P., 1984).

Il faut noter cependant, dans le cas des auberges qui sont ouvertes à l'année, la distribution des pourcentages pour la provenance des nuitées fluctuent.

Au début de l'année 1979, le Haut-Commissariat à la Jeunesse, aux Loisirs et aux Sports (aujourd'hui intégré au Ministère du Loisir de la Chasse et de la Pêche) a

entrepris, conjointement avec la Fédération Québécoise de l'Ajisme, un vaste programme de recherche en vue d'établir les coordonnées d'un plan de développement du réseau des auberges de jeunesse du Québec. Le programme de recherche était divisé en deux grandes phases; une qui portait sur la clientèle québécoise du réseau, celle-ci comptant pour environ 65% de la clientèle totale des auberges du Québec à l'époque.

Malheureusement, on n'a pas de données plus précises aujourd'hui. Compte tenu de l'envergure de l'étude en question et de l'importance de la clientèle québécoise dans le réseau des auberges de jeunesse au Québec, les données suivantes ont été relevées de l'étude (2) afin de faire une esquisse de la clientèle des auberges.

AGE:

L'usager moyen des auberges de jeunesse est un homme ou une femme, âgé de 18 à 25 ans, célibataire et habitant Montréal ou Québec. Il peut être aussi bien étudiant que travailleur, il possède une scolarité assez élevée et en général, son revenu annuel est inférieur à \$10,000.00.

#### HABITUDES DE VOYAGE:

Les jeunes itinérants font généralement un seul voyage par été avec utilisation des auberges de jeunesse. Ils ne visitent qu'une ou deux auberges.

Les hommes utilisent les auberges plus que les femmes. De plus, les séjours effectués sont très courts; dans 81% des cas, ils s'étendent sur 2 nuits ou moins. Signalons que certaines régions et certaines auberges attirent plus que d'autres les faveurs de la clientèle.

#### MOTIFS D'UTILISATION DES AUBERGES:

Trois motivations principales incitent la clientèle à fréquenter les auberges de jeunesse. Ce sont par ordre d'importance: le faible coût, la possibilité de rencontrer des gens et l'ambiance.

### 1.6 LES PROBLEMES MAJEURS DE L'INDUSTRIE

#### 1.6.1 Les problèmes de gestion

Les problèmes de planification sont particulièrement aigus dans ces entreprises. Il est difficile d'estimer les dépenses et les possibilités de financement avant même de connaître l'ordre des subventions gouvernementales.

La gestion de fonctionnement vise à la fois l'accessibilité au plus grand nombre, la qualité des services offerts et des conditions de travail ainsi que l'équilibre budgétaire.

#### 1.6.2 Les problèmes de conditions de travail

Le travail dans une auberge de jeunesse demande une grande disponibilité et flexibilité de la part des aubergistes. On leur demande un certain bilinguisme et une grande facilité d'adaptation dans un environnement toujours changeant. Par contre, des budgets souvent déficitaires ne permettent pas d'offrir des salaires égaux à ceux versés par les organismes de loisirs et par les P.M.E. De plus, on note l'absence de bénéfices marginaux et de sécurité d'emploi. Le roulement de personnel est élevé.

Du côté des administrateurs, le niveau de responsabilités est important soit en termes de planification et de gestion de budget, soit en termes de direction de personnel, soit au niveau de la sécurité et la surveillance de la clientèle. Cela demande, là encore, une qualification plus élevée.

#### 1.6.3 Les problèmes de standardisation

A l'intérieur du réseau des auberges de jeunesse au Québec il n'y a pas de standards de qualité ou de

services offerts. On peut retrouver des auberges de ville et de campagne; certaines ouvertes à l'année, d'autres seulement pour la période estivale. Quelques auberges offrent une gamme de services pour les voyageurs tels que; buanderie, repas, consigne de bagages. Les conditions de propreté peuvent varier aussi d'une auberge à l'autre.

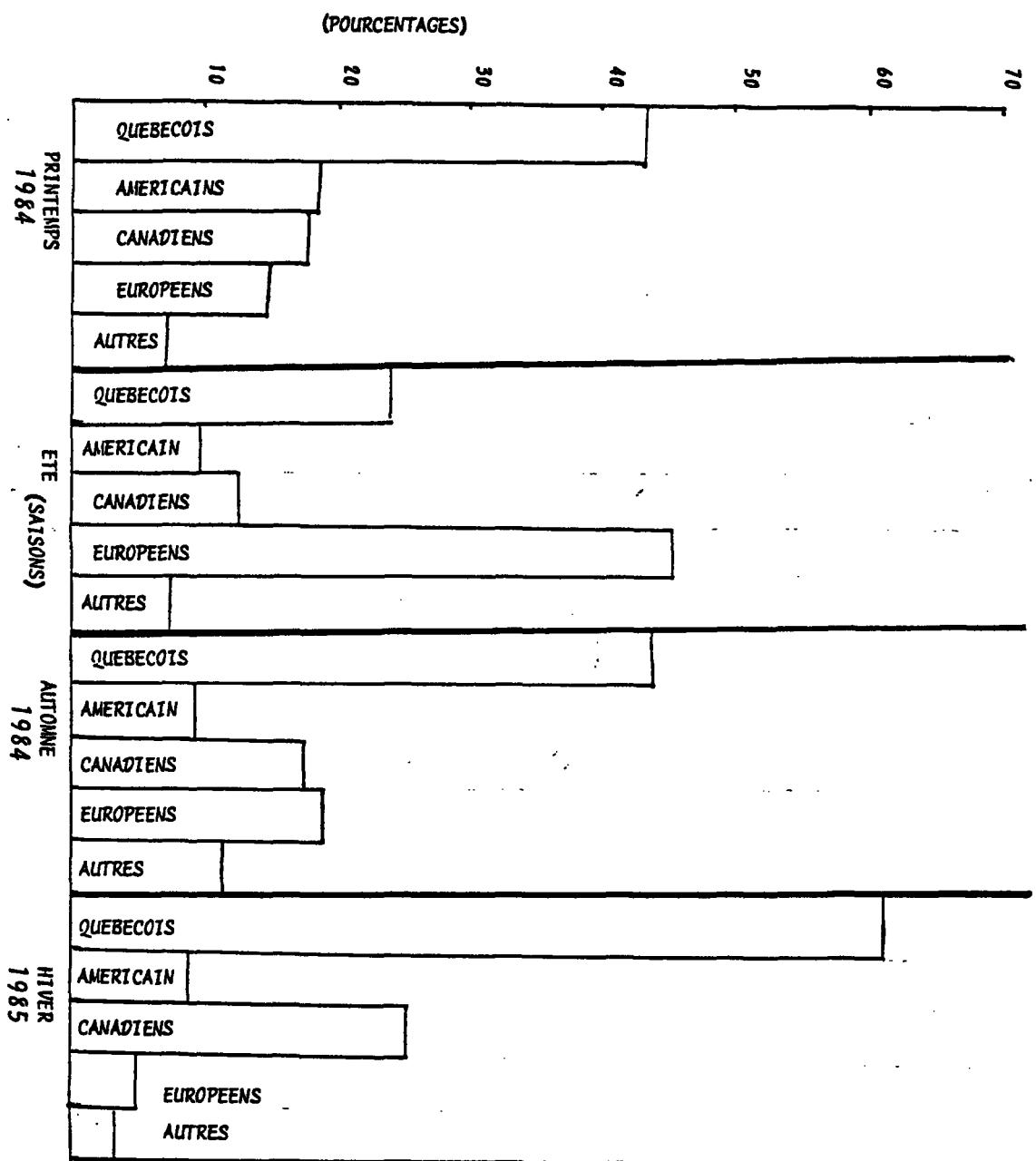
#### 1.6.4 Le problème d'image

Un sondage (3) auprès de la clientèle des auberges en 1979 a démontré que l'image de l'auberge de jeunesse n'est peut-être pas des plus positives ni des plus transparentes. Ceci est sûrement dû en partie au manque de standardisation du réseau. De plus, on a tendance à croire que seuls les jeunes peuvent fréquenter les auberges . La clientèle est souvent perçue comme de jeunes "hippies".

Les auberges du Québec ne jouissent pas encore de la même image que les auberges d'Europe. C'est-à-dire, un lieu d'hébergement à prix modique pour les voyageurs de tous les âges, seuls, en famille, ou en groupe.

Tableau B

PROVENANCE DES MUSÉES PAR SAISON : 1984 - 1985



## 1.7

### LE CENTRE INTERNATIONAL DE SEJOUR

Le C.I.S.Q. est un organisme à but non-lucratif qui offre l'hébergement à prix modique. Il s'adresse aussi bien aux jeunes familles qu'aux groupes, couples ou voyageurs seuls. Le Centre favorise des rencontres entre voyageurs et fait la promotion des dimensions éducatives et culturelles du voyage. Il opère à l'année depuis 1972.

#### Mission et objectifs du Centre

La mission du Centre est d'élaborer une structure d'accueil qui privilégie le développement éducatif de la pratique touristique. Plus précisément, on veut;

- fournir un milieu de rencontre pour les jeunes
- favoriser une plus grande accessibilité au tourisme
- mettre en valeur et développer les aspects communautaires et culturels reliés au tourisme et à l'hébergement

Les objectifs de l'auberge se définissent ainsi:

1. Offrir un cadre physique et un environnement propres aux jeunes voyageurs et à toute autre personne, association ou groupe, incluant les familles, pouvant profiter de la mission que se donne la Corporation;

2. Favoriser, articuler et financer tout projet qui répond aux besoins des jeunes et pouvant faciliter leur autonomie individuelle sur le plan social et intellectuel, en accord avec les aspects éducatifs et communautaires de la mission de la Corporation et les réalités d'une société complexe, en évitant toutefois de dédoubler inutilement les services déjà existants;
3. Rechercher une qualité optimum des services offerts par la Corporation en tenant compte des critères de sécurité, d'hygiène, de confort, d'esthétique et de saine alimentation en fonction des meilleurs rapports qualité-prix possibles, en accord avec les principes connus de saine gestion et dans une perspective de vie communautaire, en tenant compte cependant des moyens financiers de la Corporation;
4. Créer une ambiance valorisante, stimulante, éducative et participative pour les collaborateurs, employés contractuels et bénévoles de la Corporation;
5. S'abstenir d'affiliation directe ou indirecte à quelque parti ou groupe politique que ce soit;
6. Privilégier en tout l'autonomie financière et l'indépendance d'opération;

7. Assurer de façon générale la participation des jeunes à l'orientation, au fonctionnement et aux activités de leur cadre physique et de leur environnement. Viser plus particulièrement à s'associer ceux de ces jeunes qui pourraient éventuellement servir les objectifs et la mission de la Corporation et assurer ainsi une relève;
8. Favoriser une approche pédagogique, les valeurs culturelles positives propres aux jeunes, les activités pour budget restreint et l'échange comme outil de progression individuelle;
9. Supporter activement toute initiative faisant la promotion de la paix et s'abstenir de collaborer avec tout groupe, entreprise ou individu ne rencontrant pas cet objectif.

#### Les services et activités de l'auberge

Les services sont:

- salle de télévision et autres salons communautaires
- salle de buanderie
- consigne à bagages et casiers de sécurité
- téléphones publics et poste restante
- service de programmation de séjour

service d'animation (jeux, spectacles, 5 à 7)

#### L'hébergement

Le Centre offre 200 lits répartis dans 40 chambres. La plupart sont de 4 lits. Il y a quelques dortoirs aussi.

#### Tarifs

Les tarifs au Centre sont les suivants: \$ 9.00 par soir par personne, literie incluse. Le tarif de groupe (8 personnes ou plus) est de \$ 10.00 par personne, incluant le petit-déjeuner américain (oeuf, bacon, toast, café et jus). Les détenteurs de carte de l'Ajisme peuvent bénéficier d'un léger escompte puisqu'on leur offre le tarif de groupe qui inclut le petit-déjeuner.

Les prix demeurent les mêmes, que ce soit pour une chambre à quatre lits ou bien un dortoir de 8 à 16 lits. Les dortoirs sont toujours remplis en dernier. Durant les périodes d'achalandage, exceptionnellement, une vingtaine de matelas peuvent être placés par terre dans la chapelle de l'auberge et le coût est de \$ 7.00 par personne pour les gens qui y couchent.

La seule période de l'année que nous pouvons considérer comme la "haute-saison" est la période du

carnaval, durant le mois de février. Compte-tenu de la propension des voyageurs à faire du bruit, il y a donc une nécessité à avoir une meilleure surveillance, on augmente les tarifs d'un dollar pour les deux fins de semaine du carnaval (jeudi, vendredi et samedi).

Les tarifs du Centre sont au-dessus de la moyenne des auberges du Québec (qui sont d'environ \$6.30). Cependant, il faut bien situer le Centre dans son contexte d'auberge de ville qui est toujours plus dispendieuse à opérer. De plus, le prix est fixé en fonction des différents services qui sont offerts à l'auberge. La clientèle ne semble pas trouver qu'il soit trop élevé.

#### La Clientèle de l'auberge

Les statistiques tenues à l'auberge nous permettent de connaître certaines données concernant la clientèle. Par contre, il faut noter qu'il manque des données importantes pour connaître la clientèle de l'auberge, telles que l'âge moyen et la durée moyenne de séjour.

Des changements ont été apportés au système de cueillette de données qui nous permettront de les connaître dans l'avenir; cependant, pour le moment il est trop tôt pour comptabiliser ces informations.

Provenance:

Toujours pour des fins statistiques du M.L.C.P., on divise la clientèle de la façon suivante: Québécois, Canadiens, Americains, Européens et autres. La provenance varie selon la saison (voir Tableau B). Sauf l'été, les Québécois représentent la majorité des nuitées. Durant l'été, le nombre d'Européens dépasse le nombre de Québécois.

Travailleurs vs. étudiants:

Durant les mois d'été, (juillet, août, septembre), il y a presque autant de travailleurs qui fréquentent l'auberge que d'étudiants. A l'automne (octobre à décembre), la situation demeure sensiblement pareille. Par contre, l'hiver (janvier à mars) et le printemps (avril à juin), il y a plus d'étudiants que de travailleurs. Ceci s'explique assez facilement par le fait que la majorité des travailleurs prennent leurs vacances durant l'été. L'hiver et le printemps sont des saisons plus propices aux voyages scolaires.

Taux d'occupation:

Les mois d'octobre à février représentent la période creuse pour l'auberge. Durant cette période, le taux d'occupation fluctue entre 8.6 et 4.2 pourcent (voir tableau C). Les mois de juin, juillet, août et septembre

sont les plus forts, et ensemble représentent presque 50% des nuitées réalisées dans l'année.

#### Clientèle cible:

Le vécu des employés à l'auberge (savoir faire et savoir vivre) ainsi qu'un survol des fiches d'inscription et des formulaires d'enregistrement, nous permettent de savoir quel type de clientèle vient à l'auberge. Essentiellement c'est une clientèle jeune. On reçoit peu de familles.

Les groupes scolaires viennent durant l'année. On accueille également des cyclistes, des écoles de langues et des organismes qui s'adressent aux jeunes tels les scouts.

#### 1.7.1 Historique de l'auberge

Le Centre International de Séjour de Québec Inc. a été formé en décembre 1971, suite à la fermeture de la toute première auberge de jeunesse à Québec, la Petite Bastille.

Dès l'ouverture en juillet 1972 le Centre se voulait plus démarqué de l'auberge de jeunesse de l'époque et s'inspirait dans sa définition de l'hôtel étudiant européen. L'accent était mis sur l'accueil de groupes, sans limite de durée de séjour, la création d'un milieu de vie et

de rencontres et une qualité d'hébergement "supérieure" à celle de l'auberge de jeunesse.

L'édifice du 69 d'Auteuil qui abritait le Centre, semblait au départ rencontrer ces exigences du concept de "Centre de Séjour", par ses vastes dimensions et son architecture luxueuse. Toutefois, dans un bilan des opérations datant du printemps 1973, les aubergistes soulignaient l'inadéquation de la maison à l'opération d'un centre d'hébergement à grande capacité. La localisation, la qualité de construction constituaient des atouts en faveur du 69 d'Auteuil mais les limites de capacité, le peu d'adaptabilité et les coûts d'entretien-réparation plus élevés faisaient s'interroger les premiers opérateurs de l'auberge sur la pertinence d'y demeurer.

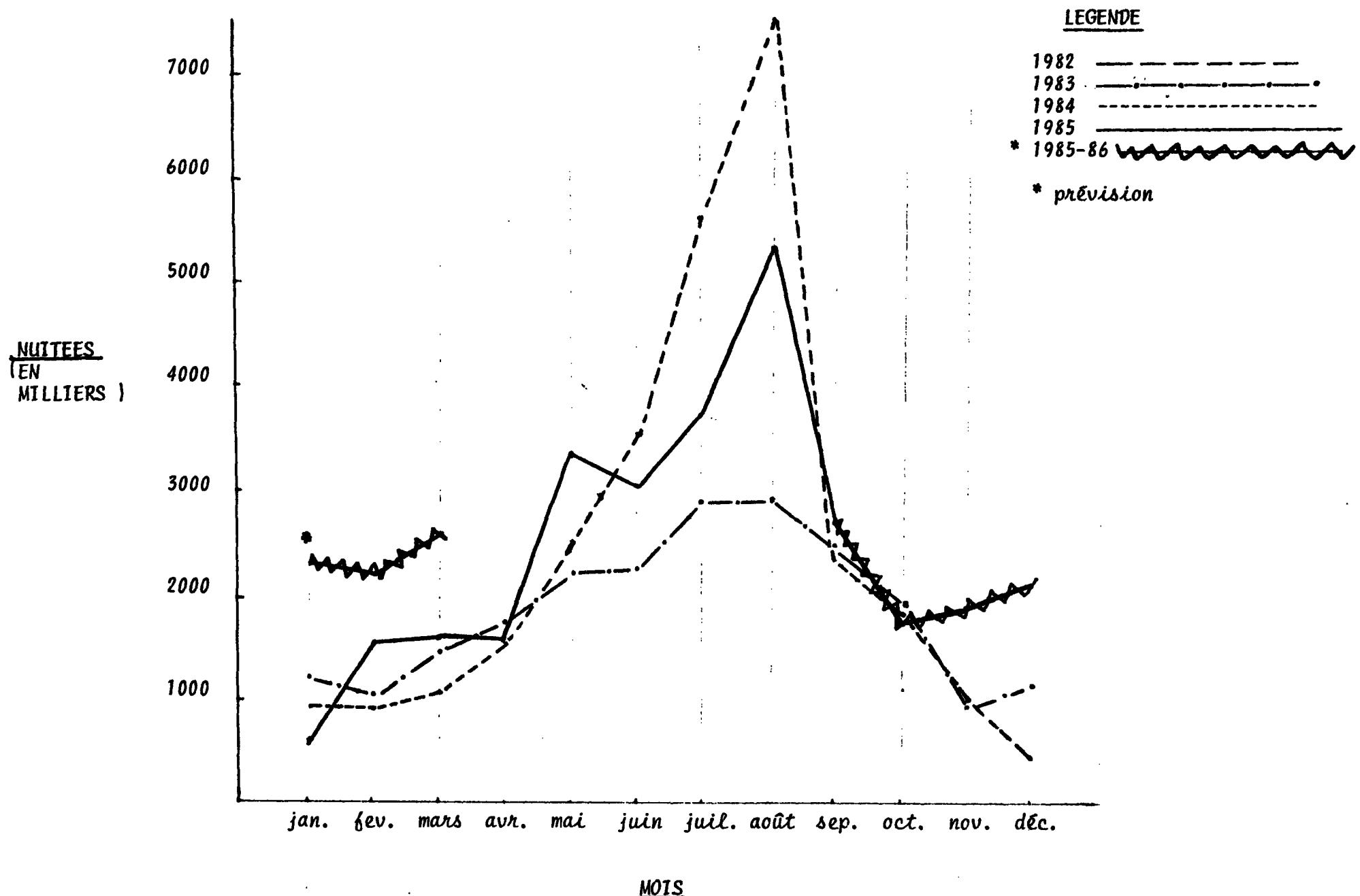
La décision en la matière allait toutefois être réellement conditionnée par la situation du marché de l'immobilier à Québec. Il n'existant guère dans le périmètre du vieux Québec d'alternative valable et abordable et les opérations d'auberges situées en dehors de ce centre d'attractions ne rencontraient que difficilement les goûts de la clientèle visée. Lorsqu'en 1975 il est devenu possible d'acquérir l'édifice plutôt que de le louer pour le même prix, la perspective d'un bon investissement et d'une consolidation basés sur la permanence dictèrent les décisions de l'époque. Les quelques années qui ont suivi

ont confirmé la validité de cette approche. L'auberge fut peu à peu dotée d'installations plus appropriées, la fréquentation connut une hausse assez spectaculaire et la corporation s'est mise à réaliser peu à peu un actif immobilisé. Toutefois, le Centre International a atteint un niveau de fréquentation annuel plafonné à 21 000 nuitées pendant plusieurs exercices successifs.

Signe des temps, l'édifice qui devait à l'origine n'accueillir qu'un maximum de 77 personnes a connu des hausses de capacité successives qui ont porté celle-ci à 93 lits en période de pointe, pour une fréquentation annuelle de plus de 24 000 nuitées.

En 1983, il devient possible d'acquérir une bâtie sur la rue Ste. Ursule qui permettrait d'augmenter le nombre de lits disponibles à 200, sur une base annuelle. En décembre de cette même année, on fait l'achat de la bâtie et on déménage quelques mois plus tard les quartiers généraux du C.I.S.Q. au 19 rue Ste. Ursule, à quelques pas de l'ancienne auberge, toujours en plein cœur du Vieux-Québec.

TABLEAU C

TAUX D'OCCUPATION 1982 - 1986 \*  
POUR LE C.I.S.Q.

LE DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE

La méthodologie utilisée tout au long de cette intervention est celle de Peter Checkland, professeur à l'Université de Lancaster.

Cette méthode, dite systématique et qui a été "élaborée dans le but avoué de faciliter l'attaque des problèmes complexes" (4), établit dans un premier temps, "l'image riche" de la réalité en termes d'analyse de l'environnement, de la structure, des processus, du climat et des indicateurs. (voir tableau C.1)

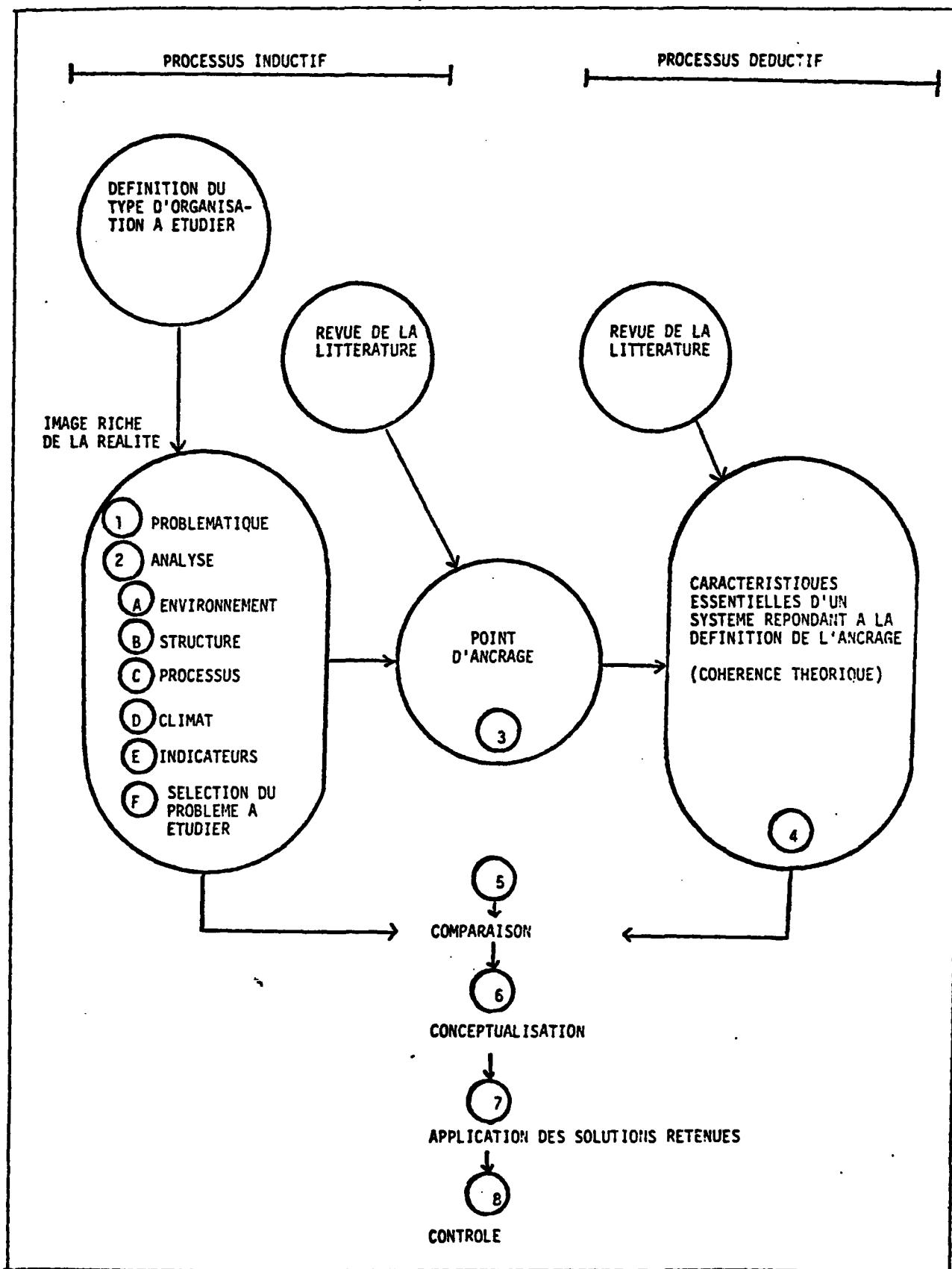
A partir de cet état descriptif, on précise l'essence pour étudier le problème selon un point d'ancrage qui est ensuite modelisé conceptuellement en termes systémiques.

Une comparaison avec la réalité et le modèle conceptuel permettra par la suite, de dégager le "problème pertinent", d'identifier les changements et de proposer des solutions.

L'opérationnalisation, l'implantation, l'évaluation et le contrôle sont les étapes subséquentes de cette méthode d'approche.

Tableau C.1

METHODE SYSTEMATIQUE DE P.B. CHECKLAND



Voici donc l'énumération de chacune des étapes nécessaires à assurer la rigueur scientifique de cette méthode.

1) ETABLISSEMENT DE L'IMAGE RICHE DE L'ENTREPRISE

1.1) Etude de l'environnement

1.2) Etude de la structure de l'auberge

1.3) Etude des processus

1.4) Etude des indicateurs

1.5) Climat

2) LISTE DES CANDIDATS AU POSTE PROBLEME

A ce stade, le consultant dégage les problèmes détectés et discutés avec les acteurs, de l'importance de chacun des postes et de leur impact sur l'organisation et en établit les priorités.

3) CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE A TRAITER

Les acteurs principaux et le consultant choisissent le problème qui mérite l'intervention du consultant.

4) CONCEPTUALISATION

Le consultant met sur pied un système pouvant résoudre la problématique et le confronte avec la réalité et les contraintes de l'auberge.

5) OPERATIONNALISATION

Le consultant et les acteurs discutent, ajustent et étudient les phases d'implantation.

6) IMPLANTATION

7) REMISE DU RAPPORT

## CHAPITRE II

### IMAGE RICHE DE L'ENTREPRISE

#### 2.1 ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT

##### 2.1.1 LA REGION DE QUEBEC

La ville de Québec, la capitale provinciale, est une ville essentiellement de services où l'on retrouve les bureaux du gouvernement provincial. Cette ville fait partie de la région administrative 03, qui couvre une superficie de 44 088 kilomètres carrés.

La région 03, comptait 1 053 397 habitants en 1984 (source: Publication du Bureau de la Statistique de Québec; Estimation de la population des municipalités de Québec). Cette même année, on enregistrait 416 000 habitants de 15 ans et plus dans la région métropolitaine de Québec (source: Publication de Statistique Canada, 71-529, Moyenne annuelle de la population active).

Le taux de chômage en 1984 pour la région administrative 03 était de 10.9 %, mais légèrement plus bas pour Québec métropolitain; 10.6%. Dans les deux cas, le taux de chômage a diminué progressivement au cours des dernières années: en moyenne d'un pourcent par année pendant les trois dernières années.

La région 03 a un climat de type continental semi-humide, sub-polaire (basé sur la classification de climat de Litynski). Ceci veut dire que cette région ne ressent pas l'effet du fleuve (l'île D'Orléans étant l'exception). La température moyenne est de 4.2 degrés celcius avec une moyenne maximale de 9.2°C et une moyenne minimale de -0.7°C. Il tombe entre 800 et 1350 millimètres de précipitations par année.

La ville de Québec reçoit des précipitations annuelles de 837.24 millimètres (basé sur une moyenne de 30 ans, 1951 - 1980). Il tombe en moyenne 350.26 centimètres de neige par année.

## 2.1.2 Les Intervenants

### 2.1.2.1 Le gouvernement provincial

En 1979, le gouvernement du Québec a décidé de transférer le dossier des auberges de jeunesse au M.L.C.P. et de séparer les bases de plein-air des auberges de jeunesse.

C'est essentiellement ce gouvernement qui subventionne les auberges. Dans le cadre de son programme d'assistance financière aux auberges de jeunesse, le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche compte verser \$420 000. aux auberges dans la province en 1985-86.

La contribution du ministère aux opérations du Centre est établie en considérant les modalités d'assistance financière prévues pour ce programme. Dans le cadre de ce même programme, pour 1985-1986, le Centre est subventionné pour 8 semaines en considérant une capacité d'hébergement établie à 200 lits.

Pour l'année 1985-86, 31% du montant de la subvention de \$52 038.00, ou \$16 158.00, ira à l'aide au fonctionnement. Un montant de \$35 880.00, qui représente 69% de la subvention totale, est versé pour le remboursement hypothécaire. La totalité de cette subvention représente seulement 12% du budget d'opération du C.I.S.Q. pour l'année financière en question.

#### 2.1.2.2 Le gouvernement fédéral

En ce qui a trait au Secrétariat d'Etat (Gouvernement Fédéral), les subventions accordées aux auberges de jeunesse ont cessé en 1980. Cependant, ces dernières bénéficient toujours de divers programmes fédéraux qui ont trait particulièrement aux subventions d'emplois.

#### 2.1.2.3 Les municipalités

Le Livre Blanc sur les loisirs prévoit faire des municipalités le maître-d'œuvre pour le développement et

l'organisation communautaire des loisirs, par le truchement des municipalités régionales de comté (M.R.C.). Ceci dans le but de coordonner le développement régional pour en faire un tout cohérent.

#### 2.1.3

#### LA CONCURRENCE

Le C.I.S.Q. est la seule auberge à Québec qui fait partie de la Fédération Québécoise de l'Ajisme, cependant, L'Auberge de la Paix, qui se situe dans la même ville peut être considérée comme concurrente. Cette auberge offre 50 lits seulement, et charge \$8.50 par soir. Elle offre un cachet de petite auberge et semble être bien connue dans la ville.

Dans les périodes creuses L'Auberge de la Paix se remplit bien souvent avant le C.I.S.Q..

En automne et hiver les hoteliers de la région de Québec baissent le prix des chambres. A ces moments, ils entrent, d'une certaine façon, en concurrence directe avec l'auberge. Puisque l'auberge essaie d'attirer les familles et les groupes, il devient alors plus difficile de concurrencer ces hôtels qui baissent de beaucoup (parfois de 50%) leurs tarifs.

## 2.2 LA STRUCTURE

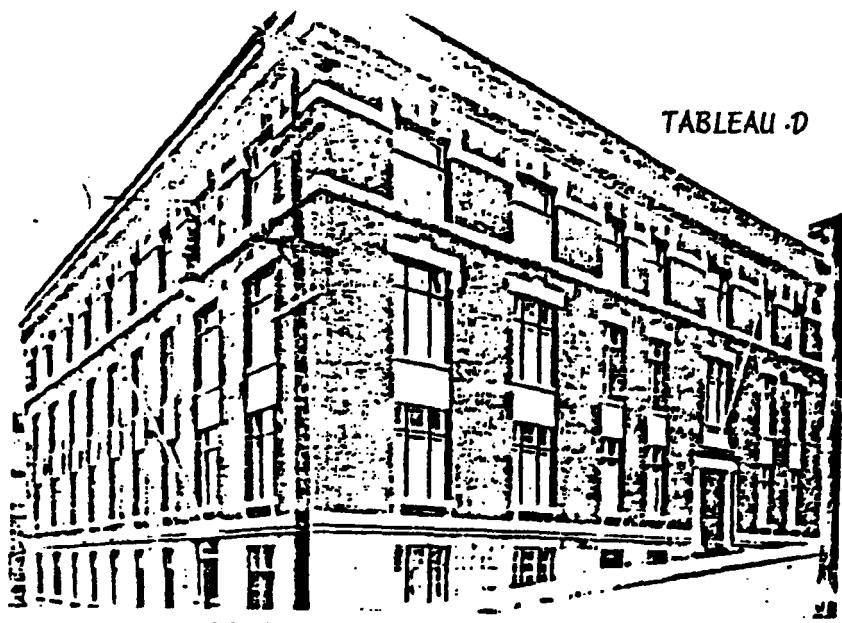
### 2.2.1.1 La structure physique :Le terrain et la bâtie

Le Centre International de Séjour se situe en plein cœur du Vieux Québec (quartier St-Louis); une location privilégiée pour une auberge de ville. Ses quartiers ont été aménagés en septembre 1984, sur la rue St-Ursule, dans un immense édifice construit en 1850 comme résidence privée.

Le Centre est fait en forme de "U" avec une cour intérieure. Il occupe presque un bloc complet. La bâtie est entourée des rues Dauphine (au sud), Ste-Ursule (à l'ouest) et Ste-Angele (à l'est). Au nord, il y a une bâtie qui la sépare de la rue Ste-Anne. En tout, le terrain du Centre a 8080 pieds carrés.

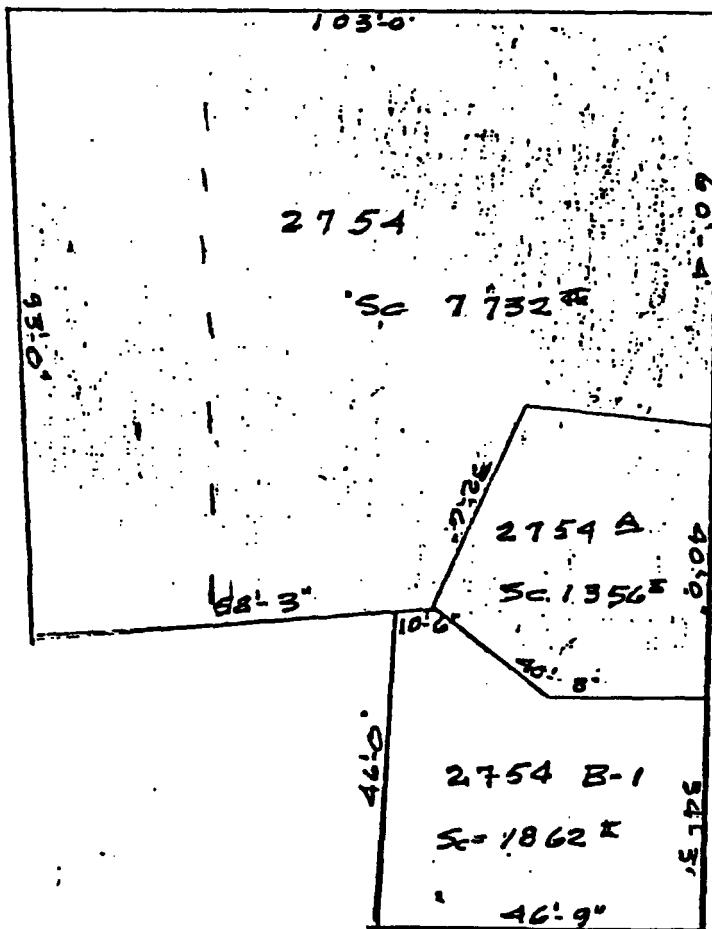
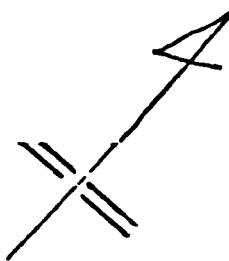
Le Centre a un sous-sol et trois étages (voir tableaux D, E, F). Les 40 chambres pour les voyageurs se situent au troisième et quatrième paliers. Il y a deux salles de bains par étage. On retrouve également une chapelle, un théâtre, des salles communautaires, une buanderie, un ascenseur, une cuisine et une terrasse sur le toit.

TABLEAU D



LE FOYER, 15, rue Dauphine, Québec.

RUE DAUPHINE



RUE STE URSULE

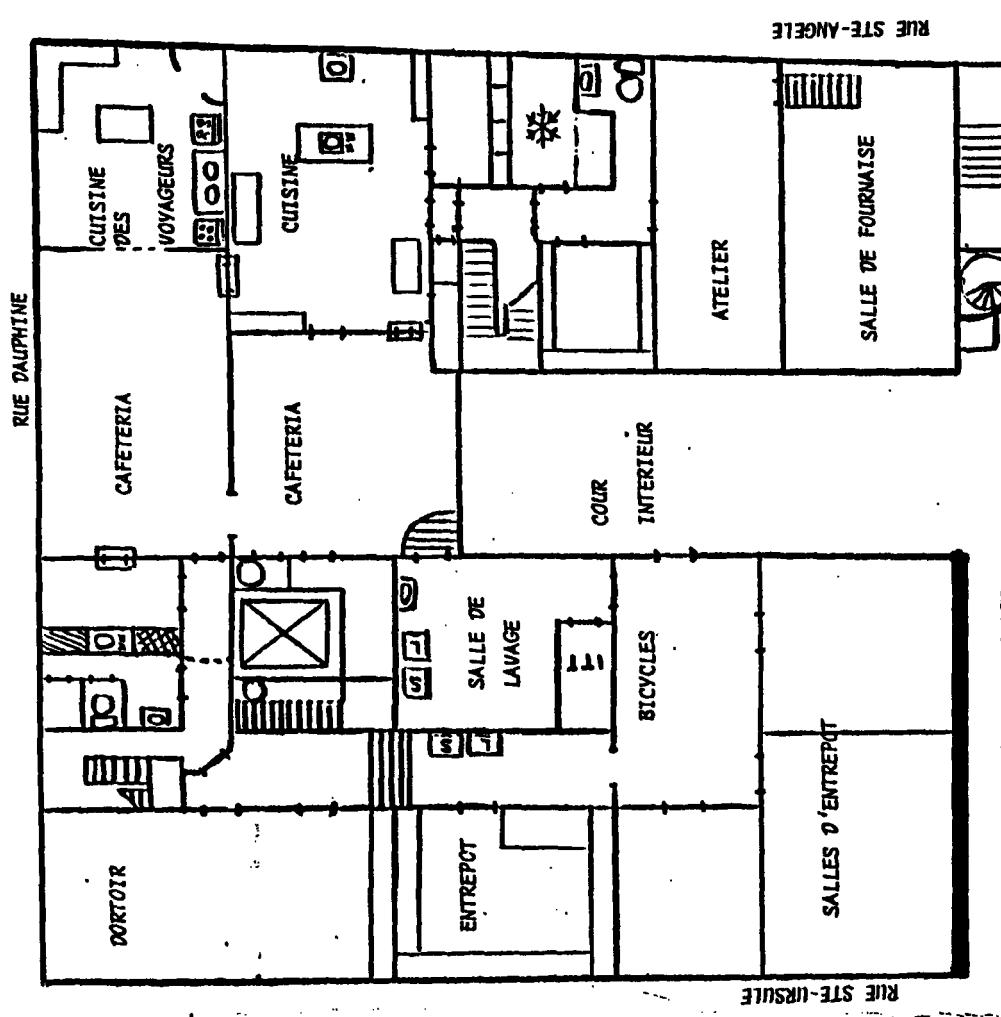
RUE STE ANNE

RUE STE ANNE

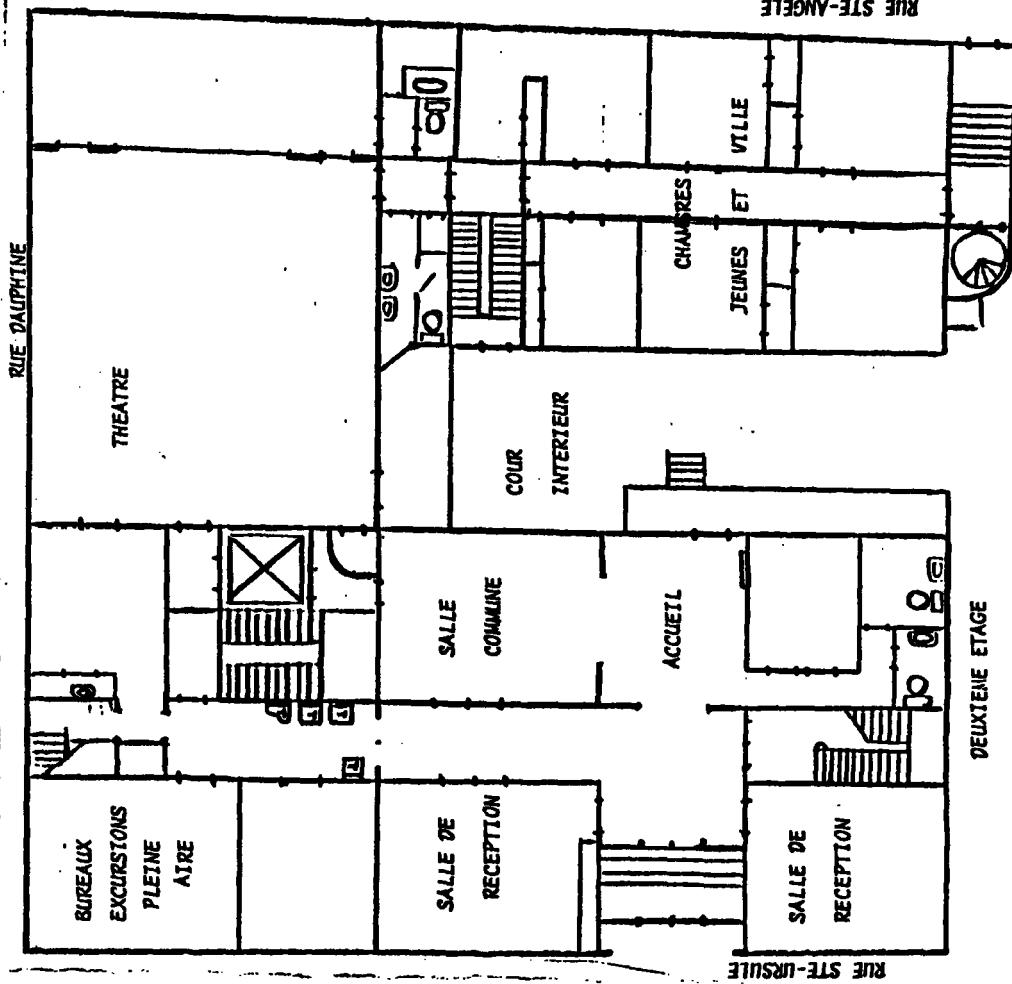
## PLAN DE L'AUBERGE

### TABLEAU E

## PREMIERE ETAGE

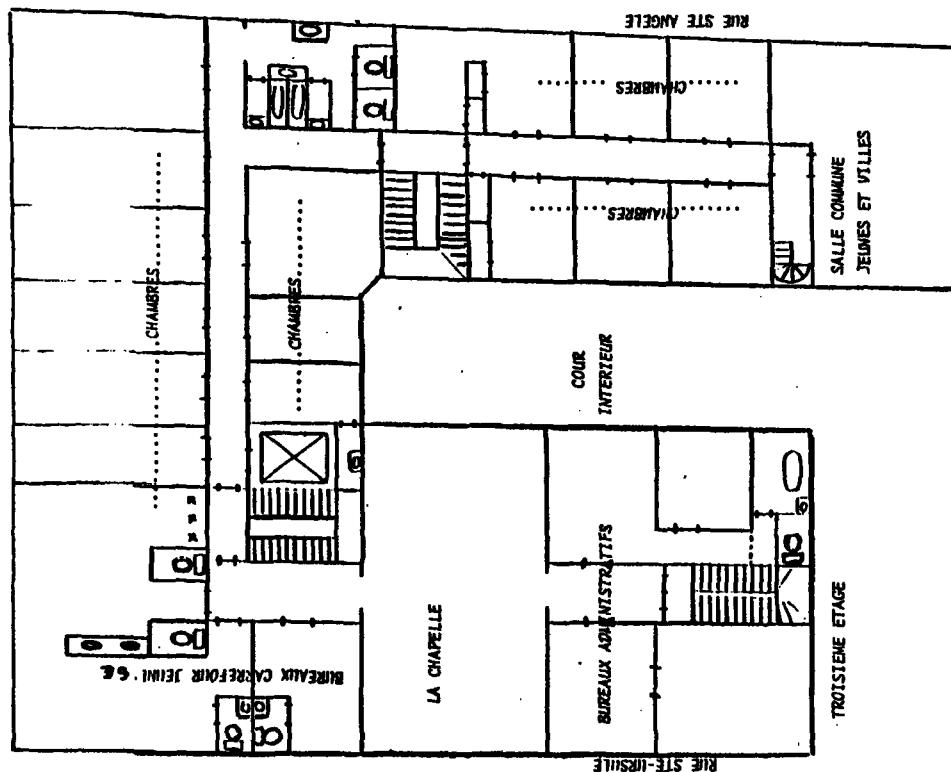


## DEUXIEME ETAGE

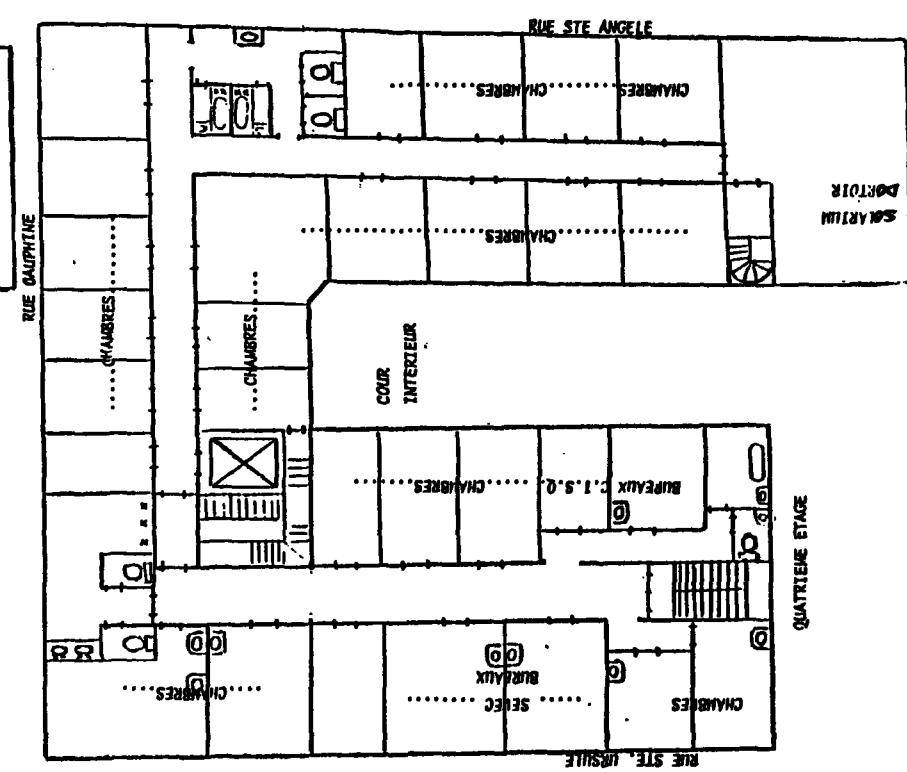


PLAN DE L'AUBERGE TABLEAU F

## TROISIEME ETAGE



## QUATRIEME ETAGE



## 2.2.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

L'organigramme du Centre est reproduit sur le tableau G ci-après.

### 2.2.2.1 Description de l'organigramme

#### Assemblée générale

En théorie il existe une assemblée générale mais la pratique est toute autre chose. Il n'y a pas eu convocation d'une assemblée générale depuis plus qu'un an. Les règlements de la compagnie, qui datent de 1971, ne spécifient pas qui peut être membre de l'assemblée générale, cependant, on exige que "tout administrateur doit être membre en règle" (règlement numéro 4.1).

#### Le conseil d'administration

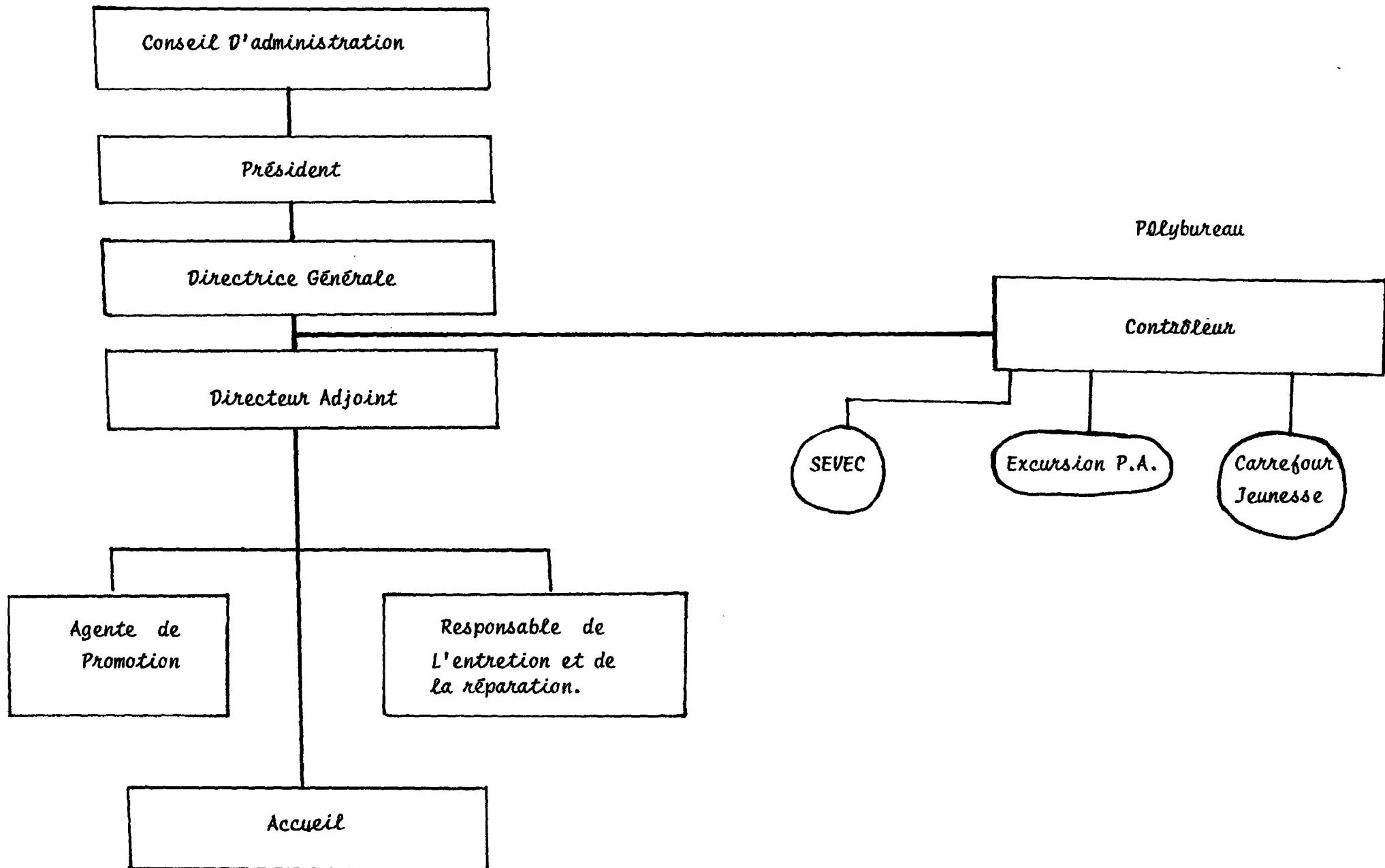
Le conseil d'administration se compose essentiellement d'anciens directeurs de l'auberge. En théorie le conseil se réunit 4 fois par année. Ses membres devraient couronner l'ultime pouvoir décisionnel du Centre. Depuis maintenant plus d'un an, le rôle du Conseil d'administration dans la gestion du Centre a beaucoup diminué.

Les règlements stipulent que les affaires de la compagnie doivent être administrées par un conseil

Organigramme du Centre International de Séjour de Québec inc.

TABLEAU G

Juillet 1985



d'administration composé de cinq administrateurs. En ce moment il n'y a que trois administrateurs, le minimum requis pour un organisme à but non-lucratif. Seul le président du Conseil s'implique dans les affaires du Centre. Il garde un contrôle serré sur les finances; sa signature doit apparaître sur tous les chèques.

#### Polybureau et le Centre

##### Polybureau

Le concept du polybureau était développé lorsque le C.I.S.Q. a démenagé dans ses locaux au 19 rue St-Ursule. La grosseur de la bâtisse permettait un concept de location de bureaux dans le but d'aider à rentabiliser l'auberge. Pour cette raison, on y retrouve trois bureaux distincts: SEVEC, CARREFOUR JEUNESSE, et EXCURSIONS PLEIN AIR.

Le système du polybureau offre des services suivants pour les trois bureaux, ci-haut mentionnés, ainsi que pour le C.I.S.Q.: réceptionniste, photocopies, timbres, administration de loyers ou services de comptabilité (selon les demandes de chaque bureau).

Pour des fins financières, dans le but de démontrer la viabilité du concept de polybureau et pour en promouvoir l'expansion, on tient un bilan des revenus et dépenses du polybureau (voir tableau H). Dans ce bilan, on

CENTRE INTERNATIONAL  
DE SEJOUR DE QUEBEC

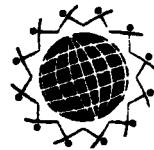


Tableau H

RETE RENDU BUDGETAIRE DU POLY-BUREAU SELON BILAN AU 30 JUIN 1985

<u>DES SELON CIS</u>	<u>POSTES SELON BUDGET</u>	<u>BUDGET CISQ</u>	<u>AUX LIVRES</u>	<u>SOLDE</u>
<u>DEPENSES OPERATION"</u>				
	<u>LOYERS</u>	51,300.00		
	<u>SERVICES</u>	5,000.00	11,757.05	45,042.95
	PHOTOCOPIES			
	TIMBRES			
	DIVERS			
<u>DES REVENUS"</u>				
	<u>SALLES</u>	5,200.00	2,983.50	2,216.50
	LOCATIONS			
	5 & 7			
	ACTIVITES ANIM.			
<u>DES REVENUS</u>		62,000.00	14,740.55	47,259.45
<u>ENTAGE DU CUMULATIF : 24%</u>				
<u>DEPENSES"</u>				
DES	<u>PERSONNEL</u>	33,600.00	6,041.70	27,558.30
UNICATIONS			393.93 (Timbres)	
TIEN & REPARATION			154.85 (Incotel)	
AIRES PROF.	<u>DEPENSES</u>	8,400.00	1,212.57 (ADP & secr.)	
& IMPRESSION			158.10 (Papier phot.)	
IEL DE BUREAU			240.00 (Volume phot.)	
<u>DES DEPENSES</u>		42,000.00	8,201.15	33,798.85
<u>ENTAGE DU CUMULATIF : 20%</u>				
<u>RATIF : REVENUS VS DEPENSES</u>				
<u>ENTAGE : 33%</u>		20,000.00	6,539.40	13,460.60

**CENTRE INTERNATIONAL  
DE SÉJOUR DE QUÉBEC**



**COMPTE-RENDU BUDGETAIRE SELON BILAN CORRIGÉ AU 31 JUILLET 1985 DIVISION "19 STE-URSULE"**

<b>POSTES</b>	<b>BUDGET 85/86</b>	<b>AUX LIVRES**</b>	<b>SOLDE</b>	<b>% ATTEINT</b>
<b>REVENUS</b>				
Revenus opération	\$330,000.00	\$106,178.97	\$223,821.03	32,18%
Revenus subvention	\$ 60,000.00	\$ 19,000.00	\$ 41,000.00	31,67%
Revenus poly-BUREAU	\$ 20,000.00	\$ 0.00	\$ 20,000.00	0,00%
Revenus autres	\$ 20,000.00	\$ 2,616.39	\$ 17,383.61	13,08%
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>\$430,000.00</b>	<b>\$127,795.36</b>	<b>\$302,204.64</b>	<b>29,72%</b>
<b>DEPENSES</b>				
Personnel	\$160,000.00	\$ 44,287.22	\$115,712.78	27,68%
Assurances Générales	\$ 6,000.00	\$ 4,036.45	\$ 1,963.55	67,27%
Chauffage	\$ 25,000.00	\$ 11,984.62	\$ 13,015.38	47,94%
Communications	\$ 4,000.00	\$ 2,696.64	\$ 1,303.36	67,42%
Électricité	\$ 4,000.00	\$ 897.52	\$ 3,102.48	22,44%
Maintenance & Réparations	\$ 26,000.00	\$ 20,830.18	\$ 5,169.82	80,12%
Honoraires Professionnels	\$ 7,500.00	\$ 4,378.67	\$ 3,121.33	58,38%
Publicité & Impression	Voir notes annexe	\$ 7,709.47		
Publicité & Impression	\$ 10,000.00	\$ 4,998.20	\$ 5,001.80	49.98%
Matériel de Bureau	\$ 3,000.00	\$ 2,362.93	\$ 637.07	78,76%
Axes	\$ 1,500.00	\$ 329.85	\$ 1,170.15	21.99%
Précautions de Gestion P.-B.**	\$ 30,000.00	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00	33,33%
Animation				
Événements	\$ 43,000.00	\$ 11,323.42	\$ 31,676.88	26,33%
Projets spéciaux	\$ 45,000.00	\$ 4,104.23	\$ 40,895.77	9,12%
Autres & imprévus	\$ 15,000.00	\$ 6,375.99	\$ 8,624.01	42,51%
Matériel & Burographie	\$ 46,500.00	\$ 8,547.47	\$ 37,952.53	18,38%
<b>TOTAL DES DEPENSES</b>	<b>\$426,500.00</b>	<b>\$144,862.56</b>	<b>\$281,637.44</b>	<b>33,97%</b>
<b>CART COMPARATIF</b>				
REVENUS/DEPENSES	\$ 3,500.00 (profit)	\$ 17,067.20 (déficit)		

peut retrouver les postes de contrôleur et de réceptionniste qui reçoivent des salaires de \$18,000.00 et \$7 000.00 respectivement. Ces personnes sont à temps plein pour le Polybureau et par le fait même, pour le Centre.

#### Centre

Il y a dix (10) personnes qui travaillent directement pour le Centre. La Directrice-générale reçoit un salaire de \$ 25 000.00 par année. Le Directeur-adjoint ainsi que le responsable de l'aménagement et le responsable de la promotion ( marketing ), gagnent tous \$ 15 600.00 par année. Il y a quatre préposés à l'accueil qui ensemble, gagnent \$ 50 000.00 par année.

Tous ces postes sont rémunérés sur une base annuelle. Cependant, le nombre de postes à l'accueil peut être appelé à baisser lors des saisons mortes (automne et hiver). Pour l'année financière en cours, on a budgétisé \$ 160 000.00 pour les salaires; ou 39% du budget d'opération.

Voyons maintenant les responsabilités des personnes-clef au C.I.S.Q.

#### Le Directeur-général

Il est nommé par le conseil d'administration. Il a sous sa juridiction toutes les structures d'exécution de

l'organisme, il sélectionne le personnel et le recommande au conseil d'administration. Il définit le travail des employés.

Il administre donc Le Centre International de Séjour et le système de polybureau qui s'y retrouve. Les tâches du Directeur-général dans le cadre du système de gestion qu'exige la nouvelle auberge n'ont jamais été vraiment définies par le Conseil. On peut cependant, conclure que ses tâches sont les suivantes:

- Sous l'autorité du conseil d'administration de l'auberge: planifier, diriger et contrôler les principaux processus à l'intérieur du Centre; c'est à dire:  
accueil, entretien, animation et promotion.
- Etablir le budget annuel du Centre et veiller à ce qu'il soit respecté.
- Administrer les ententes prises avec les différents locataires dans le Centre; SEVEC, Carrefour Jeunesse, Excursions Plein Air et autres (s'il y a lieu).
- Tracer l'évolution générale de l'auberge par rapport à sa mission et ses objectifs de base et canaliser les énergies des ressources humaines sur place vers ces fins.

Pour le seconder dans ces tâches, le directeur général délègue certaines responsabilités à un Directeur-adjoint.

#### Le Directeur-adjoint

Les tâches qui lui sont confiées se résument ainsi:

- En l'absence du Directeur-général, diriger et contrôler les activités de production du Centre.
- Fournir au Directeur-général un budget pour les opérations relatives à l'accueil et veiller à ce que le budget annuel de ce secteur soit respecté au cours de l'année.
- Planifier, diriger, organiser et contrôler les activités de l'accueil.
- Assurer le confort des voyageurs par l'évaluation régulière du service d'hôtellerie, l'état des chambres et la propreté des lieux.

### Le noyau opérationnel

Le noyau opérationnel comprend le personnel affilié directement à la production de biens ou de services. Pour Le Centre International de Séjour, ce sont les aubergistes ou le personnel à l'accueil qui en jouent le rôle. Ce sont eux qui sont en contact direct avec la clientèle et qui assurent en grande partie la satisfaction ou la non-satisfaction de celle-ci.

Le noyau opérationnel du Centre ne possède pas un haut degré de spécialisation. On demande au personnel de l'accueil un bilinguisme fonctionnel, une personnalité chaleureuse mais autoritaire au besoin, et la capacité de travailler sous pression. Il n'y a pas vraiment de période d'entraînement pour ces personnes, seulement quelques jours de travail surveillés par le directeur de l'accueil.

### 2.3 LES PROCESSUS

Les processus sont les activités qui permettent l'hébergement.

En général, les processus n'exigent pas une expertise au niveau de la main-d'œuvre.

#### La coordination

L'envergure des opérations du Centre avec le système de polybureau nécessite des mécanismes de coordination particuliers. L'ajustement mutuel qui se fait par des réunions de gestion en est le mécanisme principal.

La structure des processus exige une définition des tâches, une limite d'intervention et un rôle structurel bien défini et bien connu des intervenants. La définition des tâches, les limites d'intervention et les canaux d'information n'étant pas définis distinctement, il en résulte une distorsion influençant directement le climat organisationnel.

Nous connaissons la structure de l'entreprise et nous y avons détecté quelques zones problématiques.

Il faut maintenant identifier les activités de l'entreprise. Nous nous tournons vers les activités de planification, de comptabilité et toutes les activités principales de chacun des secteurs de l'organisme.

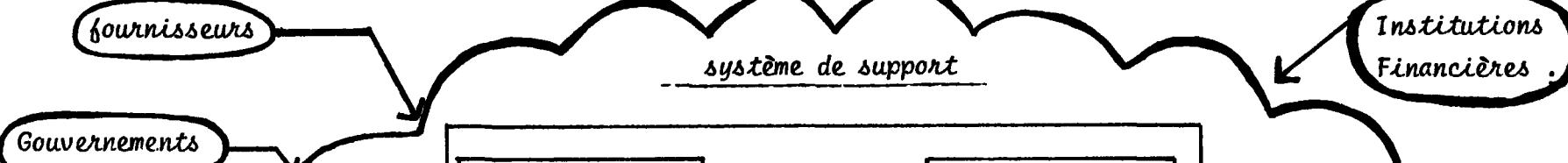
### 2.3.1 LE SYSTEME GENERAL

Le Centre International de Séjour compte trois sous-systèmes distincts (voir tableau I). Ce sont les sous-systèmes de planification et gestion, de comptabilité et de production. Le premier, soit le sous-système de

TABLEAU 1

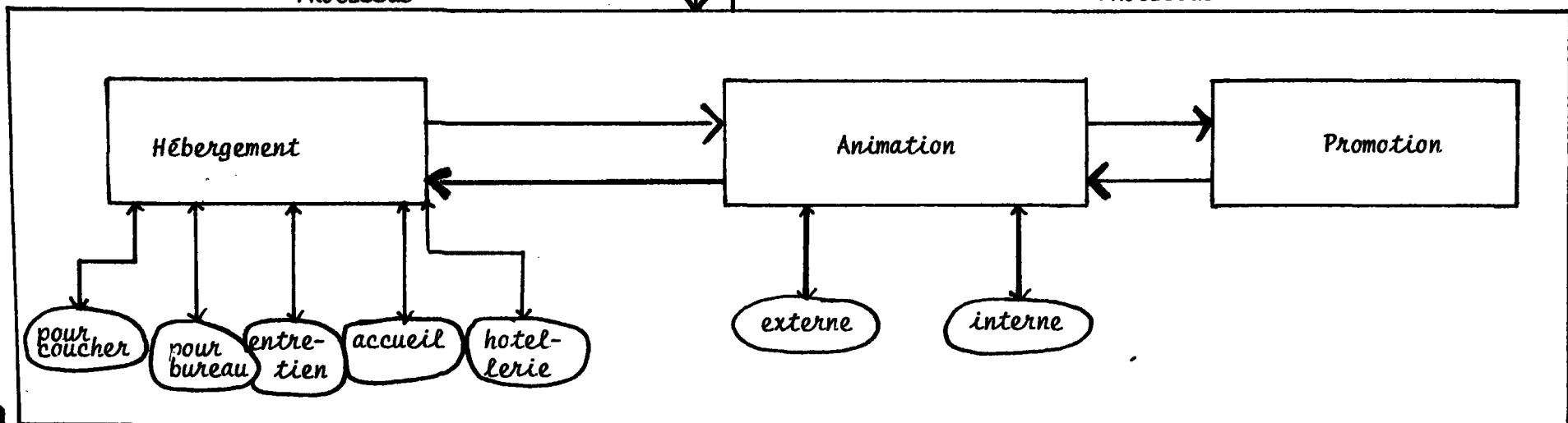
## LE SYSTEME GENERAL

système de support



PROCESSUS

PROCESSUS



Concurrents

Clients

F.Q.A.

Environnement

Municipalité

↔ = Flux d'informations

planification et de gestion, est la plaque tournante de l'organisation. Il a le plus grand contact avec l'environnement et ses liens avec les deux autres sous-systèmes sont très étroits.

Le deuxième sous-système est la comptabilité. Ses contacts se font surtout à l'intérieur, particulièrement avec le sous-système de planification et gestion.

Le sous-système de production réunit les trois (3) secteurs d'activités du Centre. Ce sont les secteurs d'hébergement, d'animation et de promotion. Chacun de ces secteurs a un fonctionnement distinct et génère des flux différents. Ils sont souvent en contact les uns avec les autres, étant donné l'interdépendance serrée qu'ils possèdent. Ils relèvent tous du sous-système de planification et de gestion et entretiennent avec le sous-système de comptabilité des liens restreints.

### 2.3.2 LE SOUS-SYSTEME DE PLANIFICATION ET DE GESTION

La fixation des objectifs se fait théoriquement par le conseil d'administration qui essaie d'orienter le développement du Centre. Cependant, la planification qui en résulte est plutôt idéologique. Le président du Centre est le seul membre du Conseil à intervenir au niveau opérationnel soit plus spécifiquement dans la planification

et le contrôle des finances. Son implication se traduit donc par la diminution des dépenses, l'atteinte de la rentabilité, l'embauche du personnel spécifique, etc.

L'élaboration des budgets est particulièrement problématique à cause de l'ignorance du montant de subventions qui sera accordé au Centre. La projection des revenus est donc fixée sur une base historique et les informations formelles et informelles diffusées par le Ministère. Pour l'année financière en cours, la question de nuitées prévue posait également un problème. Le Centre entame à peine sa deuxième année d'opération avec une capacité d'accueil de 200 lits. Il est difficile de se baser sur le nombre de nuitées réalisées l'année dernière puisque le Centre a démarré son année financière avec plusieurs obstacles au niveau des opérations. Par contre, il a également connu un été exceptionnel à cause de Québec'84. Le C.I.S.Q. fonctionnait à la fois sur la rue D'Autueil et sur Ste. Ursule. Les deux auberges étaient pleines pendant les mois de juillet et août.

Les nouvelles installations du C.I.S.Q. impliquent également une planification budgétaire plus complexe avec le système de polybureau. On doit prévoir deux budgets; un pour le C.I.S.Q. et un pour le polybureau. On établit les revenus et dépenses pour ces deux budgets de façon annuelle seulement. Cependant, le service de comptabilité par

informatique: C.I.S., produit un bilans ainsi que l'état des revenus et dépenses de façon mensuelle. Il n'y a pas de planification saisonnière , on calcule l'évolution budgétaire a priori seulement, d'après les bilans du C.I.S.

La planification des ressources humaines se fait généralement avant et après l'été, qui est la période de pointe à l'auberge. On engage pour l'été selon les besoins en termes d'achalandage et de ressources financières. Les memes décisions sont à prendre dans le sens inverse au début du mois de septembre.

Les projets spéciaux, rénovations, achats d'équipement ou autres, sont planifiés de façon sporadique et dépendent de l'état du "cash-flow" qui est tributaire des nuitées réalisées.

### 2.3.3 LE SOUS-SYSTEME DE COMPTABILITE

Le gouvernement, par l'intermédiaire du M.L.C.P. suggère une approche comptable conforme à l'ordre des comptables agréés.

On comptabilise les salaires et les factures. Etant donné les difficultés du fonds de roulement, on sélectionne mensuellement les factures qui doivent être payées durant le mois. Certaines factures sont payées sur-le-champ, d'autres doivent attendre leur tour. Il est

impossible de bénéficier des escomptes et l'on doit se conformer aux conditions de crédit fixées par les créanciers.

Pour simplifier le travail et assurer un meilleur contrôle financier, on a imposé des restrictions importantes au niveau du nombre de fournisseurs avec lesquels le Centre faisait affaire. De plus, on a préféré au système manuel de paie, un système automatique "A.D.P." Si on ajoute le service informatique de comptabilité, le travail de gestion comptable au Centre se résume ainsi:

#### Comptes payables C.I.S.Q. & POLYBUREAU:

- vérification bons de commande
- vérification bons de livraison
- vérification factures (fin mois)
- vérification états de comptes (fin mois)
- négociation avec fournisseurs
- Emission-chèques

#### Comptes recevables C.I.S.Q.

- dépôts de réservations de groupe & itinérants
- dépôt de facturations de groupe
- dépôt de caisses de jour
- dépôt de subventions et revenus divers

- mise à jour des dépôts

#### Comptes recevables POLY-BUREAU

- Facturation loyers: photocopies, timbres, autres
- dépôts & comptabilisation des paiements

#### Petite caisse administrative

- Autorisation, remboursements, tenue à jour

#### Bilan mensuel informatique

- codification et vérification des informations financières

#### Salaires

- administrer service de paie A.D.P.

#### 2.3.4 LA PROCESSUS D'HEBERGEMENT

L'hébergement peut se diviser en deux catégories: l'hébergement pour fins de coucher et l'hébergement pour fins de bureaux.

##### 2.3.4.1 L'HEBERGEMENT POUR COUCHER

Les activités d'hébergement pour coucher au Centre comprennent l'accueil, l'hôtellerie, la restauration et l'entretien.

Le mode d'hébergement du C.I.S.Q. répond aux besoins d'une "auberge de ville". Situé en plein cœur du Vieux Québec, le Centre peut mieux accomoder une clientèle qui voyage principalement sur le pouce ou en autobus. Le Centre est à quelques pas seulement des principaux attraits touristiques et culturels de la ville de Québec.

###### Inscription et accueil:

Le Centre est ouvert de 7:00 a.m. à 2:00 a.m. toute l'année. Contrairement au système d'auberges européens, le Centre ferme tard et demeure ouvert toute la journée pour faciliter l'allée et venue des voyageurs. Il y a un employé(e) à l'accueil 24 heures par jour pour assurer la surveillance et répondre aux urgences.

Lorsqu'un voyageur arrive au Centre, il se présente à l'accueil pour l'inscription. On lui demande de remplir une fiche du M.L.C.P., comprenant des renseignements pertinents à la tenue des statistiques de fréquentation. On peut payer pour une ou plusieurs nuits lors de l'inscription, sinon on doit se réinscrire chaque jour, préféablement avant 10:00 a.m..

Une fois le voyageur inscrit, on lui remet une clef de chambre qui ne doit jamais sortir du bâtiment. Normalement les chambres ne sont pas mixtes (homme et femme). Cependant, sur demande il est possible de placer les couples ensemble.

Dans les chambres on retrouve un ameublement très modeste: des lits superposés en fer, un miroir, une chaise en bois, et parfois une commode quand il n'y a pas d'armoire. Des draps propres, une couverture et un oreiller sont déposés sur le lit.

#### Les groupes:

Les modalités d'inscription et d'accueil sont semblables pour tous les groupes. Normalement, ces derniers doivent contacter l'auberge à l'avance pour faire leurs réservations. On leur envoie une feuille de réservation pour obtenir les renseignements pertinents concernant leur arrivée et séjour. Un dépôt est également exigé, soit la

moitié du montant total pour les réservations d'une nuit ou bien la totalité de la première nuit pour une réservation de plusieurs jours.

Les réservations de groupes sont acheminées à l'accueil par le responsable de la promotion, une semaine avant leur arrivée. Les chambres sont retenues pour la période de la réservation.

Lorsque le groupe arrive, on lui fait lecture des règlements de l'auberge. Le responsable du groupe distribue la répartition des chambres et on leur remet les clefs. Une seule inscription est faite pour l'ensemble du groupe. Cependant, pour fins de statistiques, on enregistre le nombre d'hommes et femmes, leur catégorie d'âge et leur provenance. Les tarifs de groupe sont toujours de \$10.00 par personne.

#### 2.3.4.1.1 Hôtellerie :

Les activités quotidiennes d'hôtellerie comprennent: le menage des chambres, le changement de la literie, le nettoyage des salles de bain, des planchers et des bureaux.

Une équipe de jeunes avec des encadreurs effectuent ces travaux dans le cadre du programme Carrefour Jeunesse (voir point 2.3.4.2.3 pour explications). Les

travaux débutent vers 7:30 du matin, pour se terminer vers 15:30 de l'après-midi.

Malgré le nombre de jeunes (10 à 12) qui sont affectés aux travaux d'hôtellerie, on arrive difficilement à garder une propreté constante des lieux.

Ces jeunes sont des délinquants inscrits à un programme de réadaptation sociale. Ils couchent dans une aile séparée de l'auberge et chacun fait 40 heures de travail par semaine. Ce travail d'hôtellerie n'est pas une tâche très populaire et dépendant de l'état d'esprit de ces jeunes, il se fait avec plus ou moins de cœur. De plus, ce travail doit être effectué uniquement pendant la journée.

Les difficultés actuellement vécues par le personnel du C.I.S.Q. et causées par le programme de Carrefour Jeunesse peuvent possiblement être surmontées à long terme. En ce moment le programme est en période de rodage. Malgré tout, on arrive quand même à garder une propreté plus qu'acceptable des lieux et le changement de la literie s'effectue très bien.

#### 2.3.4.1.2

#### RESTAURATION

L'administration de l'auberge a essayé différentes formules afin de permettre un service de cuisine à l'intérieur de l'auberge. L'équipement étant déjà sur place

lors de l'achat de la bâtisse, la direction de l'auberge a voulu au départ que son propre personnel assume le fonctionnement de la cuisine. Puisqu'on a connu des problèmes de gestion et de rentabilité, on a donné la cuisine en concession, mais les problèmes se sont perpetués et finalement on a fermé les opérations.

Lorsque le programme de Carrefour Jeunesse fut mis sur pied dans l'auberge, une partie de l'équipe des jeunes a assumé les fonctions dans la cuisine avec une personne responsable. Seul le petit-déjeuner est servi mais les opérations vont bon train. On prévoit offrir d'autres repas d'ici quelques mois, lorsque les opérations à la cuisine seront mieux rodées.

Pour le moment, on n'a pas de difficulté à servir un maximum de 150 à 200 petits déjeuners entre 7:30 et 9:30 du matin. On peut également répondre aux demandes spéciales pour des buffets ou des "brunchs".

#### **2.3.4.2 HEBERGEMENT-BUREAUX**

A l'intérieur du C.I.S.Q. certains espaces ont été prévus pour loger des bureaux (voir tableaux E et F). En plus des bureaux réservés pour le personnel du Centre, il y a également trois autres bureaux qui ont leurs quartiers généraux dans le C.I.S.Q.; ils forment ce qu'on appelle le

"polybureau". En ce moment il y a trois organismes qui font partie du polybureau: SEVEC, Excursions Plein Air et Carrefour Jeunesse. Tous les trois ont un impact, soit direct ou indirect, sur la promotion ou sur l'opération du Centre.

Chaque organisme paie un loyer mensuel au Centre, en plus de payer pour les frais du système de polybureau, i.e., secrétariat, réceptionniste, machine à photocopier.

#### 2.3.4.2.1 SEVEC

La Société éducative de visites et d'échanges au Canada est un organisme bénévole, à but non lucratif. SEVEC opère depuis 1936 dans l'organisation de programmes éducatifs, de visites et d'échanges au Canada.

Le bureau de SEVEC à Québec est le seul bureau à l'extérieur d'Ottawa. Il a ses locaux au C.I.S.Q. et il donne la quasi-exclusivité au Centre pour l'hébergement des jeunes qui participent à leurs échanges.

Dès leur première année d'opération; en 1985, SEVEC a amené une quinzaine de groupes au Centre, permettant 1 400 nuitées additionnelles. En 1985-86, SEVEC vise à amener 60 groupes au Centre ce qui voudrait dire 7 000 nuitées de plus.

#### 2.3.4.2.2. Excursions Plein Air

Cet organisme a pour but de mettre sur pied des excursions en nature de toutes sortes. La plupart de ses activités se déroule dans la vallée de la Rivière Jacques Cartier: canoe, randonnée pédestre, escalade. Ils font également la location de bicyclette au Centre.

Dans le cadre de leur entente avec le Centre, Excursions Plein Air offre un service d'informations touristiques aux voyageurs. Ils doivent également fournir quatre heures et demie d'animation par semaine à l'intérieur du Centre.

Les services d'Excursions Plein Air sont particulièrement utiles dans la publicité du Centre. Ils permettent de promouvoir l'organisation d'activités de plein-air au sein du Centre et à l'intérieur du service de programmation de séjour déjà existant.

#### 2.3.4.2.3 Carrefour Jeunesse

La fondation Carrefour Jeunesse est une organisation sans but lucratif qui relève du Ministère des Affaires Sociales et vise la réintégration de jeunes délinquants dans la Société. Cette organisation a trois volets: Jeunes et terre, Jeunes et mer, et Jeunes et ville. Le Centre s'insère dans le dernier volet.

Il y a dix jeunes dans le programme Jeunes et ville. La majorité est nourrie et logée au Centre, dans une aile spéciale. Les jeunes hommes et femmes viennent des Centres de détention et leur séjour de six mois au C.I.S.Q. est considéré comme une stage de formation et de développement social avant de retourner dans la société.

Chaque jeune travaille quarante (40) heures par semaine dans un des départements de l'auberge soit: cuisine, entretien-réparation et hôtellerie. Ils sont encadrés dans leur travail par des moniteurs. Ils effectuent leurs différentes tâches entre 7:30 et 15:30 et reçoivent \$40.00 par semaine pour leurs dépenses.

Lorsqu'un jeune a fini son stage au Centre, il se fait remplacer par un autre. Il y a donc une rotation continue qui se fait, seulement les moniteurs restent en place.

Le programme de Carrefour Jeunesse est en fonction au Centre depuis de 15 juin 1985. On considère qu'il est toujours en période de rodage.

Le Centre paie \$250.00 par mois pour la totalité des services de Carrefour Jeunesse.

### 2.3.5

#### ANIMATION

Le processus d'animation à l'auberge est assumé par la Directrice de la promotion. Les activités d'animation sont diverses, elles peuvent inclure des spectacles, des conférences, des films, des jeux de société et autres.

Il n'y a pas de programmation au niveau des activités d'animation. Elles sont entreprises selon les opportunités qui se présentent et le temps et l'énergie dont dispose la Directrice de la promotion.

L'auberge, avec sa chapelle et son théâtre, démontre un grand potentiel au niveau de l'animation. Malgré le budget de \$5,000.00 pour les activités d'animation et de \$5,000.00 additionnels pour l'équipement d'animation, il y a relativement peu d'activités organisées. La cause étant principalement le manque de ressources humaines pour la préparation et le suivi des activités.

### 2.3.6

#### PROMOTION - MARKETING

Les processus d'hébergement et d'animation contribue, soit directement ou indirectement, à la promotion du Centre. Cependant, le secteur de promotion-marketing englobe le processus décisionnel pour la promotion.

Les activités principales à l'intérieur de ce secteur sont les suivantes:

- Identifier la clientèle cible du Centre.
- Envoyer des informations nécessaires pour atteindre cette clientèle.
- Faire de la publicité pour attirer la clientèle
- Suivre l'évolution de la clientèle
- Prendre des réservations de groupes
- Programmer des séjours lorsque demande il y a.
- S'occuper des relations publiques

L'identification de la clientèle cible se fait principalement à partir des listes de réservations des années antérieures. On tente de rejoindre les groupes qui sont déjà venus au Centre soit par leur initiative personnelle ou grâce à un agent de voyage qui a choisi le Centre comme lieu d'hébergement.

De temps à autre on se fait référence de nouveaux groupes ou on essaie d'identifier une clientèle qui n'a pas encore été rejointe par le Centre.

La poste est le moyen principal pour rejoindre la clientèle cible qui se compose d'agents de voyages et de

groupes qui ont déjà visité le Centre ou d'autres auberges de jeunesse. La provenance géographique de cette clientèle est surtout le Québec et l'Ontario.

Chaque été on fait un envoi dans toutes les auberges de la province. Par contre, le reste de l'année on contacte la clientèle de façon sporadique lorsque le matériel et le temps le permettent. Il n'y a aucune clientèle cible spécialement pour les périodes creuses; telle que des groupes de skieurs.

Les outils promotionnels du secteur comprennent: un dépliant, un poster, une pochette de presse, une copie de la convention de séjour et la mission du Centre.

Parfois on achète de la publicité dans le but de rejoindre le plus de clients possibles, cependant, le choix de véhicule publicitaire se fait de façon "intuitive". On ne mesure pas la rentabilité de l'investissement et les argent sont souvent gaspillés.

#### 2.3.6.1 Evolution de la clientèle cible

Il n'y a pas de système pour suivre l'évolution de la clientèle cible. On se fie plutôt sur les statistiques de fréquentation afin de savoir si le taux d'occupation est convenable à un moment donné dans l'année. On regarde l'évolution par rapport aux années antérieures, mais on ne se fixe aucun objectif pour l'année en cours ou les années à venir.

On s'intéresse particulièrement aux groupes qui sont envoyés au Centre par des grossistes de voyage et on fait un suivi de leurs dossiers.

#### 2.3.6.2 Programmation de séjour

Afin d'offrir le plus possible d'activités au client pour agrémenter sa visite au Centre, on a mis sur pied le service de programmation de séjour. On peut organiser des sorties plein-air grâce à Excursions Plein Air, une programmation culturelle limitée et des dîners ou soupers dans les restaurants environnants.

Ce service, bien que très apprécié par les groupes qui en font l'utilisation, demande beaucoup d'énergie. Il manque également un bon système de gestion et les efforts de planification de séjour ont tendance à devenir bureaucratiques et confus.

### 2.3.6.3 Relations publiques

Les relations publiques se font de façon sporadiques selon les occasions qui se présentent et la charge du travail de l'agente de promotion. Le Directeur général ne participe que très peu aux efforts de relations publiques.

L'agente de promotion assiste parfois à des "marketplaces" pour le voyage. Elle fait également des tournées dans les écoles de la région et elle visite aussi des représentants d'agents de voyages à Montréal et Toronto. Il n'y a pas de planification stratégique pour les relations publiques et tout comme la publicité payée, on ne profite pas nécessairement des meilleures occasions pour promouvoir le Centre. De plus, on n'analyse pas l'impact des argents dépensés et on fait rarement le suivi nécessaire pour atteindre les objectifs voulus; c'est à dire, accroître les nuitées du Centre.

## 2.4 CLIMAT ORGANISATIONNEL

Vu de l'extérieur, il semble avoir un bel esprit d'équipe au sein du Centre. Cependant, lorsqu'on l'analyse en profondeur la situation est bien différente.

Le déménagement du Centre sur la rue Ste-Ursule a causé certains traumatismes au niveau du personnel. La vente de la bâtie sur la rue d'Auteuil ne s'est pas effectuée dans les délais prévus et on a dû assumer les coûts d'hypothèque et d'opération des deux auberges pendant quatre mois.

Une gestion inadéquate au moment de la transition a eu un impact direct au niveau de la santé financière de l'auberge. Les systèmes n'étaient pas encore en place pour assumer une gestion opérationnelle et financière de l'auberge. On est parti d'un système de gestion collective sur la rue d'Auteuil à un système hiérarchique sur la rue St-Ursule. Quelques-uns des membres du personnel étaient rébarbatifs à cette nouvelle gestion et le directeur général avait beaucoup de difficulté à assumer l'autorité dont il avait besoin.

Les membres du Conseil d'administration se rendaient plus ou moins compte des difficultés croissantes du Centre à l'époque jusqu'à ce qu'un membre réagisse en appelant une

réunion d'urgence du Conseil. Ce membre s'est fait élire comme nouveau President et a passé une résolution à l'avis que tous les employés du Centre seraient dorénavant bénévoles jusqu'à ce que la situation financière soit rétablie avec la vente du 69 D'Auteuil.

La période de bénévolat a duré trois mois et durant ce temps le rôle du Président dans la gestion courante des affaires a pris beaucoup d'ampleur. Par la suite, la situation financière du Centre s'est redressée et on a procédé au réengagement du personnel.

A l'arrivée de la nouvelle directrice générale un climat d'insécurité règne. La période de bénévolat a nécessité la réapparition du système de co-gestion. Quoi-que le President du Centre jouait un rôle primordial durant cette période de crise, le personnel du Centre sentait le besoin d'une personne autoritaire sur place.

Malgré qu'un grand nombre de l'ancien personnel a quitté lorsqu'il a fallu travailler de façon bénévole, actuellement il y a un mélange d'anciens et de nouveaux. Parmi les anciens il y en a qui ont conservé des souvenirs amers des temps difficiles et tous ont vécu la période d'incertitude et l'absence du pouvoir décisionnel au Centre après les réengagements.

2.5 INDICATEURS:

2.5.1 PERSONNEL

Seul le Directeur Général et les employés de l'accueil possèdent une définition de tâches, quoique celles-ci ne sont pas très précises.

Le Directeur-adjoint et les directeurs des différents services précisent eux-mêmes leurs fonctions. Seul le Directeur Général a un contrat de travail.

Mis à part les aubergistes de l'accueil, tous les employés négocient individuellement leurs conditions de travail avec le Directeur et le Président du Centre. Par le fait même, le travail du Directeur se trouve alourdi par la quantité de temps dévolue aux relations avec le personnel.

Il y a un grand roulement au niveau du personnel, surtout parmi les aubergistes. On déplore la manque de définition de tâches et généralement, on trouve les salaires peu élevés.

La restauration et le ménage au Centre font partie du mandat de l'équipe de Carrefour Jeunesse. Le contrat de travail qui lie cette dernière au Centre manque de précision. Malgré la période de "rodage" nécessaire au bon fonctionnement de ce programme, les employés du Centre y retrouvent beaucoup de lacunes. Le Directeur de l'entretien

en particulier éprouve énormément de problèmes de fonctionnement avec l'équipe de Carrefour Jeunesse. Présentement, ce programme est une source de frustrations constantes pour les employés de l'auberge.

## 2.5.2 LA FINANCE

### 2.5.2.1 ANALYSE DU FONDS DE ROULEMENT

En ce moment, le Centre éprouve des difficultés de fonds de roulement. Ce problème existe depuis que le Centre occupe ses nouveaux locaux sur la rue Ste. Ursule. En effet, l'auberge a connu de bonnes années d'opérations sur la rue d'Auteuil et c'est justement pour cette raison qu'on a cherché à occuper une plus grande bâtisse, avec une capacité d'accueil supérieure.

Les raisons qui ont entraîné un problème de fonds de roulement relèvent essentiellement de l'année de transition 1984-85. Durant cette période on s'est heurté à de nombreux obstacles qui se sont avérés très coûteux pour l'auberge, laissant une déficit de fin d'année à 47 714.00\$ (voir Résultats du fonds d'exploitation de l'exercice terminé le 31 mars 1985). En gros, durant cette période, on a été obligé d'effectuer environ 70 000.00\$ de rénovations dans la nouvelle auberge. De plus, la vente de l'ancienne auberge sur d'Auteuil a retardé

et on devait supporter des paiements d'hypothèque pour les deux bâtisses pendant quatre mois. Au cours de l'hiver, la plomberie dans l'ancienne auberge a gelé, dû à un manque de supervision, entraînant des coûts de réparations pour un montant de 10,000.00\$.

Les problèmes financiers de l'auberge ont été aggravés par une crise au niveau de la gestion (voir climat section 2.4). Il y a eu un laisser-aller au niveau des dépenses de salaires ainsi que le paiement des factures. Celui qui s'occupait de la comptabilité et des réservations souffrait de problèmes personnels et a négligé son travail. Lorsque le Directeur-général a pris connaissance du désordre dans les finances de l'auberge, le déficit du Centre était déjà bien entamé. Les administrateurs ont réagi avec des mesures drastiques, entre autres choses, ils ont demandé aux employées de travailler bénévolement pendant 4 mois pour aider à rétablir la situation financière du Centre.

Actuellement, le déficit d'opération augmente et le financement de ces déficits ne vient que creuser davantage le poids des exigibilités par le fait que les créanciers financent en partie le fonds de roulement en tolérant leurs comptes à recevoir.

## 2.5.2.2

### ANALYSE DES OPERATIONS

#### Les frais généraux et les frais d'immobilisation

Il est difficile d'effectuer une comparaison des frais fixes et variables au cours des années puisque l'auberge n'a pas encore fait une année d'opération complète exclusivement sur la rue Ste. Ursule. Cependant, on peut extrapoler sur le budget mis en place pour l'année 85-86. Les frais fixes s'élèvent à environ 169 000.00\$ et les frais variables à 257 500.00\$. On prévoit alors des dépenses totalisant 426 500.00\$. L'envergure des frais variables s'explique par le fait que les administrateurs du Centre ont choisi de financer les dépenses d'immobilisations (réparations sur l'auberge) directement du budget d'opérations. On retrouve donc un montant de 45 000.00\$ au niveau des projets spéciaux dans le budget d'opération, en plus d'un montant de 26 000.00\$ pour l'entretien et réparations.

Le Centre reçoit 16 158.00\$ de subvention pour les frais généraux de fonctionnement (voir modalités de subvention section 2.1.2.1) et 35 880.00\$ pour le remboursement hypothécaire. De plus, on calcule qu'on aura d'autres subventions (emploi) pour un montant d'environ 7 000\$.

Pour couvrir l'ensemble des dépenses du budget d'opérations de l'auberge, le Centre doit donc réaliser des revenus de 366 500.00\$ par la vente de ses différents services. Au niveau du budget, on prévoit 330 000.00\$ de revenus venant de la vente des nuitées au Centre (environ 33 000 X 10.00\$). Ceci représente une augmentation de 14% des nuitées de l'auberge sur l'année 1984-85 et un taux d'occupation de 45% sur l'ensemble de l'année 1985-86.

De plus, on prévoit des ventes d'autres services eg. location de bureau, revenus de salles, pour un montant de 40 000.00\$. Ceci représente une augmentation de 35% sur l'année précédente.

#### Le déficit d'opération

Donc, en résumé, le déficit d'opérations de l'auberge est de 15 365.00\$ pour l'année 1985 et de 32 349.00\$ en 1984. Le déficit accumulé des deux dernières années s'élève à 47 714.00\$. Le déficit risque de s'accentuer durant l'année en cours puisqu'au mois de juillet, on n'a atteint que 32% des revenus d'opération pour l'année, avec les mois les plus forts déjà passés.

#### 2.5.2.3 LA CONNAISSANCE DU PRIX DE REVIENT DES SERVICES

Le principal service offert par le Centre est celui de l'hébergement, par contre, d'autres services sont

offerts également; location de bureaux, location de salles, programmation de séjour, etc. Les prix sont fixés d'une façon quasi-aléatoire quoique pour l'hébergement on se base sur les prix fixés par d'autres auberges et les balises de tarifs gouvernementaux.

#### 2.5.3 FONCTION HEBERGEMENT

##### Le produit

L'auberge le C.I.S.Q. offre un hébergement de qualité: propre, confortable et bon marché. Les nombreux services disponibles sur place, tels que la buanderie et le service de restauration, ajoutent à l'attrait du Centre.

Malgré le fait que cette auberge soit une des plus grosses au Canada, son personnel propage l'accueil chaleureux d'une petite auberge.

Situé en plein cœur du Vieux Québec, le Centre offre une place de choix pour les voyageurs qui désirent visiter la ville de Québec.

##### L'équipement

L'ancien monastère, récemment rénové, dans lequel se situe l'auberge, crée une atmosphère unique. Ses nombreuses salles polyvalentes tels la chapelle, le théâtre

et les salles de réception sont des lieux de rencontre et d'animation idéaux pour une auberge.

#### 2.5.4 FONCTION MARKETING

##### La promotion

Tout est à faire au niveau de la promotion du Centre. Puisqu'au 69 D'Auteuil on avait relativement peu de difficultés à maintenir un taux d'occupation respectable, la promotion s'était faite sans trop d'effort.

Dans la nouvelle auberge, on semble être inondé d'idées de promotion et de contacts à établir sans pour autant les planifier à l'intérieur d'une stratégie de promotion et de marketing. On a plutôt choisi des initiatives sporadiques, sans vraiment mesurer le résultat des démarches entreprises. L'évolution du secteur se détermine par les inspirations et l'énergie de la directrice qui semble avoir libre cours dans ses initiatives.

##### La pénétration du marché

L'absence de planification au niveau des démarches promotionnelles est directement reliée à la pénétration du marché. En ce moment, l'auberge dessert une clientèle essentiellement de jeunes voyageurs venant de la province de Québec, de l'Ontario, du nord-est des Etats-Unis et de

l'Europe. On reçoit également beaucoup de groupes scolaires, surtout du Québec et de l'Ontario.

Il n'y a pas de stratégie sur pied qui identifie une clientèle cible spécifique à l'intérieur de ces régions géographiques ou ailleurs. On n'a pas non plus de stratégies pour atteindre d'autres groupes que des jeunes.

## CHAPITRE III

### LE POINT D'ANCRAGE

#### 3.1 LES CANDIDATS AU POSTE PROBLEME

##### LE FAIBLE TAUX DE FREQUENTATION

L'importance du marketing du Centre se fait particulièrement sentir depuis que ses quartiers généraux se retrouvent sur la rue Ste. Ursule. Le budget du Centre pour l'année 1985-86 prévoit des revenus d'hébergement de \$830 000.00 , ou un taux d'occupation de 45% sur l'ensemble de l'année.

Une augmentation dans les nuitées au Centre s'avère la seule manière d'assurer la santé financière de l'organisation. Le déménagement du Centre a permis d'accroître la capacité d'accueil de 100 lits, cependant, il n'est pas évident qu'on pourra augmenter le nombre de nuitées à court terme puisque la planification marketing est à toutes fins pratiques non-existante. Le Centre est peu connu non seulement à l'échelle régionale mais aussi à l'échelle provinciale, nationale et internationale.

## LES ACTIVITES DE PLANIFICATION

Les objectifs, les orientations et les optiques de développement à moyen et long terme ne sont pas clairement définis. Il est donc difficile de mesurer et planifier l'atteinte de la clientèle cible.

Les objectifs opérationnels à court, moyen et long termes sont parfois imprécis, parfois absents.

Implicitement, les contrôles pouvant vérifier l'atteinte des objectifs ou les constatations des écarts sont tout aussi inexistantes. A part du Président, le conseil d'administration ne s'implique pas dans l'administration du Centre.

## LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Le C.I.S.Q. a subi des changements radicaux au cours des derniers mois. Sur la rue D'Auteuil, c'était une petite auberge avec un système administratif de co-gestion qui fonctionnait assez bien. Le nombre de lits disponibles ne nécessitait pas d'efforts de marketing importants et la situation financière était bonne.

Maintenant le C.I.S.Q se trouve dans un état précaire au niveau financier. L'immense bâtie dans laquelle se trouve maintenant ses quartiers nécessite une

administration plus lourde. La capacité d'accueil s'est accrue mais non pas la clientèle.

Il en résulte l'existence de postes mal définis, une insécurité au niveau des employés et une grande appréhension face à l'avenir.

Cette période de difficulté est accentuée par l'absence, à tout fin pratique, d'un Conseil d'administration. Cette lacune pose de sérieux problèmes d'appartenance, les employées ne savent pas à qui appartient l'auberge, sans compter la vide juridique que constitue cette situation.

### 3.2 ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE

L'objectif premier du Centre est d'offrir de l'hébergement à prix modique pour le plus de monde possible. Il est évident que pour cet organisme de services, les revenus qui proviennent de l'hébergement sont d'une grande importance.

Il faut donc accorder une attention particulière au marketing du Centre. La planification marketing permet d'identifier les opportunités les plus intéressantes qui s'offrent au Centre. Elle détermine comment pénétrer, capturer et maintenir une position désirée dans un segment de marché déterminé. Elle définit également

les buts, principes, procédures et méthodes qui détermineront le futur du Centre.

Malgré toute la bonne volonté que mettent les bénévoles à créer un organisme sans but lucratif et à mission sociale, il arrive qu'ils en négligent l'aspect marketing qui pourtant joue un rôle de premier plan face à la pérennité de l'organisation. Les bénévoles, les conseils d'administration, les intérêts changent, mais l'entreprise doit rester.

#### Le Profil Marketing du Centre: FAITS SAILLANTS

##### 1. ABSENCE D'OBJECTIFS DE MARKETING

En ce moment il n'y a pas d'objectifs de marketing sur lesquels on peut batir une stratégie, à part celui d'atteindre 33 000 nuitées pour l'année financière en cours. Les moyens pour parvenir à cet objectif ne sont pas définis.

##### 2. ABSENCE DE STRATEGIE MARKETING

On n'a pas de stratégie ou d'outils pour mesurer l'atteinte et l'augmentation de la clientèle cible. On n'a pas fait de segmentation de marché. Il n'y a pas de stratégie dans le temps pour l'atteinte d'une

clientèle par rapport à sa région géographique; eg. l'est canadien, le Nord-est des Etats-Unis.

Il n'y a pas non plus de méthode pour analyser l'atteinte de la clientèle cible, à part vérifier l'augmentation dans les nuitées et les réservations de groupes. On n'a pas de barèmes pour mesurer le succès de la pénétration du marché, à part l'écart qui existe entre les nuitées réalisées et les nuitées visées.

Aucune stratégie marketing ne s'adresse particulièrement aux périodes creuses.

3. Le Centre est très peu connu au niveau régional, provincial et national. Les gens de la ville de Québec sont plus familiers avec ses compétiteurs. La publicité que le Centre reçoit par son affiliation au réseau des auberges internationales aide à le faire connaître par les itinérants qui fréquentent ce réseau, mais on n'a pas encore réussi à bien faire connaître le Centre en dehors du milieu des habitués d'auberge.

#### 4. PROBLEME D'IMAGE

Malgré que le Centre veut attirer des gens de tous les âges ainsi que des familles, son type de clientèle demeure relativement restreint. L'âge moyen est

d'environ 22 ans et on ne réussit pas à attirer des familles.

Les gens sont surpris d'apprendre que les plus âgés sont admis dans une auberge de jeunesse. On y imagine également une clientèle de "drop-out".

### 3.3 ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE A TRAITER

L'avenir du Centre repose sur la qualité de sa stratégie marketing. Il est impérieux d'augmenter le nombre de nuitées au Centre pour des raisons financières. Pour ce faire il faut planifier une stratégie marketing à court et moyen terme. L'étude de consultation présente se consacrera donc à cet aspect de l'organisation.

### 3.4 DEFINITION DU POINT D'ANCRAGE

La définition du point d'ancrage constitue l'étape dans la méthodologie de P.B. Checkland qui suit l'analyse de la situation.

"The analysis may be taken to be complete, at least on a first iteration, when it is possible to postulate a root definition of the basic nature of the system or systems thought to be relevant to the problem situation. This should be a condensed representation of the system(s) in its most fundamental form." (5)

Checkland nous propose une technique pour formuler une définition de base du point d'ancrage. Il s'agit d'identifier au niveau du système à traiter:

1. Le propriétaire;
  2. L'environnement;
  3. Les clients;
  4. Les activités de transformation;
  5. Les acteurs qui effectuent les activités de transformation;
- et finalement
6. Le "point de vue" adopté par le chercheur.

Ces éléments de la définition du point d'ancrage sont regroupés par le mnémonique PECTAP. Voici son application au système de planification stratégique du marketing qui fait l'objet de cette recherche.

#### Definition du système

Une planification stratégique du marketing fixe les objectifs marketing en relation avec la mission et les objectifs du Centre. Elle permet aux gestionnaires et aux employés du Centre de mettre sur pied un plan d'action qui vise l'atteinte d'une clientèle cible en fonction d'un certain nombre de variables.

Le système de planification stratégique du marketing formule les stratégies, définit les programmes et implante un contrôle en vue d'assurer au Centre et aux membres de l'organisation une croissance future.

#### Validation du point d'ancrage avec PECTAP

P - Le Centre International de Séjour de Québec Inc.

E - La région de Québec

C - Le Centre International de Séjour de Québec Inc.

T - Rechercher, analyser et préparer une stratégie marketing

A - Les dirigeants, les gestionnaires et les employés de l'auberge.

P - Assurer la pérennité de l'auberge, atteindre les objectifs sociaux de l'organisme.

## CHAPITRE IV

### LE MODELE CONCEPTUEL ET SA COMPARAISON AVEC LA REALITE

#### 4.1 LE MODELE CONCEPTUEL

Accroître le nombre de nuitées au Centre implique la planification de plusieurs activités pour redresser la situation actuelle. Ces activités doivent être à la base d'une planification stratégique du marketing. Dans ce chapitre on présente un modèle conceptuel qui se veut une simplification du processus cognitif pour élaborer une stratégie marketing. On comparera, plus loin, ce modèle à la réalité.

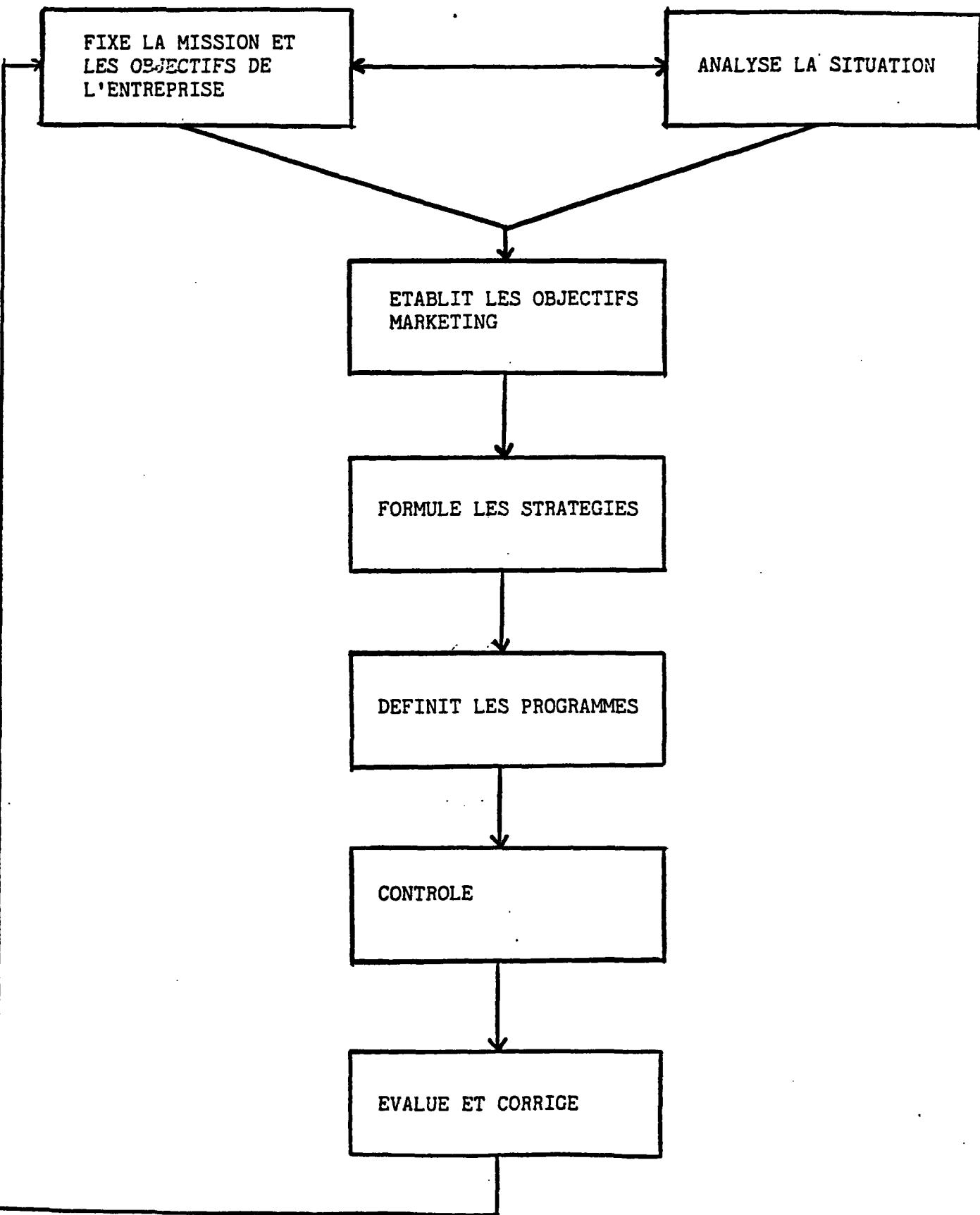
##### 4.1.1 Le système de planification marketing

La planification marketing est une planification à caractère essentiellement stratégique. La planification marketing se compose de cinq principales étapes: l'analyse de la situation, la détermination d'objectifs et de buts, la formulation de stratégies, l'établissement de programmes et le contrôle (voir tableau J).

Le modèle conceptuel présenté ici repose essentiellement sur une bonne analyse de la situation. La détermination d'objectifs et de buts qui sont à la base des

LA PLANIFICATION MARKETING

TABLEAU J



stratégies et des programmes est présentée dans le chapitre suivant sous forme d'un plan triennal. Ce plan est à réviser continuellement selon les critères d'analyse de la situation. Ce processus cognitif est la clef de la stratégie marketing. Il ne change pas avec les années, mais il saura dicter des changements dans les objectifs et les stratégies marketing.

"Le problème de la programmation du marketing à long terme consiste à découvrir des valeurs optimales résistant à l'épreuve du temps pour toutes les variables de décision de marketing, en tenant compte de l'évolution passée (le trend) et à venir des variables de l'environnement." (6)

#### Les étapes de fonctionnement de l'auberge

En gros, la planification du marketing repose sur des considérations de deux ordres; les facteurs quantitatifs et les facteurs qualitatifs qui affectent le taux de fréquentation.

On peut réduire les étapes de fonctionnement de l'auberge au schéma suivant:

entrée du client....hébergement.....sortie du client

Ce qui assure la viabilité de l'auberge c'est la quantité de clients qui entre et leur durée de séjour; ce qu'on peut appeler le taux de fréquentation de l'auberge.

#### 4.1.2 Facteurs quantitatifs

Le nombre de nuitées qui doit être réalisé pour assurer la viabilité du Centre ne peut être déterminé au hasard, il repose sur les facteurs quantitatifs du taux de fréquentation.

"No firm can conduct its business successfully without trying to measure the actual size of markets, present and future. Quantitative measurements are essential for the analysis of market opportunity, the planning of marketing programs and the control of marketing effort." (7)

Il faut d'abord viser un taux de fréquentation qui tient compte du prix d'hébergement, de la capacité d'accueil, des nuitées réalisées antérieurement et du coût des frais fixes et des frais variables dans l'opération du Centre.

Lorsqu'on a décidé du nombre de nuitées qu'on devrait viser en fonction de ces facteurs, on passe aux considérations qualitatives du taux de fréquentation pour bâtir le plan marketing.

#### 4.1.3 Facteurs qualitatifs

Qui vient à l'auberge, pourquoi, quand et pour combien de temps, tels sont des facteurs qualitatifs du taux de fréquentation. Lorsqu'on connaît la réponse à ces questions on peut commencer à bâtir un plan marketing qui

répond aux exigences quantitatives du taux de fréquentation visé.

Pour accroître la clientèle cible il faut étudier qui vient à l'auberge. Est-ce que cette clientèle se compose principalement de groupes ou d'individus ? D'où vient-elle et comment les nombres et la provenance varient-ils avec les saisons ?

Quand on sait qui vient, quand et pour combien de temps, on peut se demander pourquoi la clientèle choisit l'auberge. Est-ce que c'est d'abord le prix, l'atmosphère ou les conditions d'hébergement ? Si par exemple, la durée de séjour n'est pas plus d'une journée ou deux, on apprendra peut-être que la clientèle n'est pas satisfaite des conditions d'hébergement.

#### 4.1.4 Bâtir le taux de fréquentation

Le taux de fréquentation visé, qui constitue la base d'un plan marketing, devrait tenir compte de tous les facteurs quantitatifs et qualitatifs mentionnés ci-haut.

Il faut fixer un nombre de nuitées désiré en tenant compte des facteurs quantitatifs qui entrent en ligne de compte. Pour atteindre ce chiffre il faut planifier une stratégie marketing qui accroîtra la clientèle cible. Il faut viser les périodes creuses et entrer plus de groupes à

certains moments de l'année. Il faut peut-être améliorer la qualité d'hébergement. Si oui, on doit le prévoir au niveau des frais variables d'opération et s'ajuster en conséquence, soit en modifiant le coût d'hébergement ou le nombre de nuitées visé.

#### 4.1.5 Les canaux d'information

Le type d'analyse décrit dans le modèle conceptuel implique une participation de plusieurs intervenants au niveau de la cueillette des données; plus précisément les personnes à la comptabilité, à l'hébergement et à la promotion.

Une fois qu'on a déterminé les informations qu'il faut cueillir, il faut élaborer qui doit les obtenir et par quel moyen.

#### 4.1.6 VALIDATION DU SYSTEME

La méthodologie prévoit qu'il faut vérifier si le système mis en place est bien un système. Pour ce faire, on vérifie s'il a les huit propriétés que doit avoir un système d'activités humaines. Cette vérification est la suivante:

Objectifs: - Stimuler la croissance tout en favorisant les objectifs sociaux.

Mesure de      - Augmentation des nuitées  
performance: - Augmentation de la part du marché  
                 - Objectifs atteints.

Composantes: - Données internes, secondaires, primaires  
                 - Données statistiques sur la fréquentation,  
                    interne et externe  
                 - Segmentation du marché

Sous-système:- sous-système d'hébergement, promotion,  
                    administration et finance.

Ressources: - financières et humaines.

Preneurs de  
décisions: - La direction, le conseil d'administration,  
                    les employés.

Super-système:  
                 -environnement

Garantie de  
continuité: - Analyse des résultats de nuitées,  
                    vérification marketing.

## 4.2 COMPARAISON AVEC LA REALITE

### 4.2.1 La planification stratégique

Avant que la mandataire puisse poser des gestes concrets pour élaborer un plan triennal de marketing, il n'existait aucune planification de ce type.

Le conseil d'administration et les employés du Centre étaient passablement sensibilisés à l'environnement et à l'impact qu'il avait sur l'organisation. Les forces et les faiblesses générales de l'organisme étaient également identifiées en grande partie. Rappelons que le Président a engagé un Directeur Général qui devait s'occuper essentiellement du marketing.

Malgré la sensibilisation au niveau de l'état de la situation, aucun objectif de développement n'avait été fixé par le conseil d'administration ou la direction générale, à part la mission et les objectifs globaux du Centre. Les objectifs à court terme ainsi que la mission de l'organisme venaient en partie des exigences gouvernementales d'une part et des besoins urgents du moment, d'autre part.

### 4.2.2 Le positionnement marketing

L'analyse du positionnement du Centre dans son marché n'a pas été faite au moment où le chercheur-acteur

est entré en fonction. Les objectifs marketing n'étaient pas définis et on ne savait pas de quelle manière et par quel moyen on allait arriver à accroître la clientèle.

#### 4.2.3 Connaissance de la clientèle cible

On connaît mal la clientèle cible du Centre. La tendance était de se baser sur le type de clientèle qui fréquentait déjà l'auberge pour se guider vers de nouveaux marchés. Il n'y avait pas de segmentation de marché et la provenance de la clientèle cible était abordée sans aucune stratégie de pénétration du marché. La nature de la clientèle cible n'a pas été élargie au cours des années.

#### 4.2.4 Interprétation des données statistiques

Les facteurs influençant le taux de fréquentation sont connus, mais la façon dont ils sont liés ne l'est pas. On ne faisait pas de prévisions de fréquentation selon une méthodologie quelconque, ceci étant lié à l'absence d'objectifs marketing. Il devient donc presque impossible de mesurer les performances au niveau des nuitées et de comprendre quels éléments doivent être changés au niveau du taux de fréquentation.

Les 33 000 nuitées qui font l'objectif marketing de l'année financière présentement en cours étaient fixées pour répondre aux besoins financiers du Centre.

#### 4.2.5 Les canaux d'information

Il existe des problèmes au niveau de la cueillette et la transmission d'information pour prendre des décisions nécessaires concernant la stratégie marketing.

Puisqu'on comprend mal l'inter-relation des variables affectant le taux de fréquentation, on n'a pas développé les outils pour avoir ces informations telles que: la durée moyenne de séjour, la satisfaction de la clientèle. Pour d'autres informations qui existent, telles que les taux de fréquentation et la provenance de la clientèle, on connaît mal la façon de manipuler et d'interpréter ces données.

Les informations nécessaires pour bâtir un plan stratégique de marketing font appel aux trois types de savoir déjà mentionnés ici: le savoir cognitif, le savoir faire et le savoir vivre. Présentement, les réseaux de communications et la transmission de données se font mal et on n'a pas encore identifié de point central pour compiler et traiter ces données.

#### 4.2.6 Les modalités de contrôle

Sachant mal le jeu d'inter-relation des facteurs qui composent le taux de fréquentation, on peut difficilement faire des prévisions de nuitées réalistes.

Lorsqu'on ajoute l'absence d'objectif marketing, on ne peut faire de vérification ou de contrôle de l'évolution des unités et de pénétration du marché.

## CHAPITRE V

### OPERATIONALISATION ET IMPLANTATION D'UN SYSTEME DE PLANIFICATION MARKETING

A la lumière du chapitre précédent, un certain nombre d'activités de base essentielles à une bonne planification du marketing ont été identifiées. De ces activités, un certain nombre sont effectuées en totalité ou en partie par les dirigeants et les gestionnaires de l'auberge.

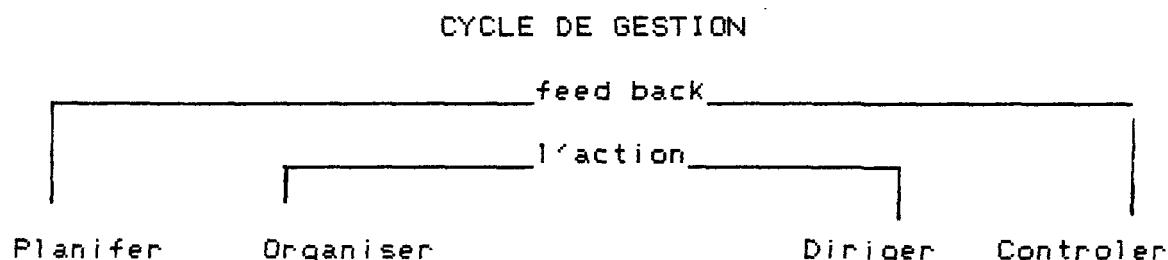
Voyons maintenant comment les dirigeants et les gestionnaires devront s'y prendre pour se doter d'un système de planification du marketing qui saura rencontrer le but principal du marketing en ce moment: accroître le nombre de nuitées au Centre.

#### 5.1 LE PLAN TRIENNIAL

Pour redresser la situation actuelle à l'auberge au niveau de son marketing, le processus cognitif décrit dans le modèle conceptuel doit être à la base d'un plan marketing comprenant objectifs, stratégies et programmes. La consultante a donc choisi de développer un plan triennal de marketing comme outil de base pour son intervention auprès du secteur de marketing.

Le plan triennal est un bon moyen de bâtir un système de planification du marketing pour le Centre. Cette

planification est essentiellement une projection d'un ensemble d'activités que le Centre doit envisager pendant une période déterminée et dans des conditions données. Elle se définit et se trouve dans l'anticipation des quatre étapes du cycle de gestion.



Une bonne planification rationalise donc le fonctionnement. Le principe fondamental pour arriver à un bon exercice s'appuie sur l'établissement d'objectifs dans le but d'en venir à mesurer les écarts entre les résultats obtenus et ceux visés; écarts qui permettent de fixer de nouveaux objectifs et ainsi de suite, selon le processus décrit dans le modèle conceptuel.

Cet exercice complété, les résultats servent à mettre sur pied des grilles établissant trois types d'objectifs: généraux, particuliers et spécifiques. Réunis dans une même grille, les trois objectifs permettent de voir avec beaucoup de précision les actions qui seront entreprises au cours des prochaines années. Les objectifs généraux, particuliers et spécifiques réunis dans un tableau du plan triennal illustrent dans un ensemble très complet, ce vers quoi l'organisme se dirige.

Le plan d'action triennal se doit d'être un outil à la fois flexible et rigide. Flexible car il permet l'initiative des moyens pour atteindre les objectifs et rigide car les objectifs se doivent d'être atteints puisqu'ils respectent en tout point la consultation qui a été faite auprès des employés et du conseil d'administration.

"The company's basic purpose and mission must be translated into specific objectives to guide the organization to what it should try to accomplish with various activities in the external environment. (.....) Objectives serve the following purposes in an organization:

Objectives provide the people in an organization with a specific sense of their role in the organization.

Objectives provide for consistency in decision making among a great number of different managers.

Objectives provide the basis for specific planning.

Objectives stimulate exertion and accomplishment.

Objectives provide the basis for corrective actions and control." (8)

#### 5.2.1 Fixer les objectifs

Afin d'arriver à des objectifs de base pour le plan triennal de marketing, la consultante a suivi le processus de réflexion décrit dans le modèle conceptuel, qui découle d'une série d'observations qui justifient le point d'ancrage choisi dans le cadre de ce mandat. Plusieurs

choix d'objectifs ont été retenus au départ. Ils étaient ensuite filtrés à l'aide des critères suivants:

- Orientés vers un résultat
- Mesurables
- Réalistes et réalisables
- Clairs et spécifiques
- Acceptables par tous les départements de l'auberge
- Flexibles
- Mariables avec les autres objectifs
- Motivateurs pour l'auberge

Cinq objectifs de base ont finalement été retenus:

1. Élargir et diversifier la clientèle cible au Centre.

Cet objectif s'adresse aux exigences du taux de fréquentation qui doit être atteint pour des raisons budgétaires. (Les 33 000 nuitées ont étées retenues par la consultante et seront justifiées dans le chapitre 5.5).

2. Développer une stratégie pour augmenter le nombre de nuitées durant les périodes creuses.

Cet objectif s'adresse aux considérations quantitatives et qualitatives du taux de fréquentation. Il implique la nécessité de stratégies particulières suite à l'étude des statistiques de fréquentation des 3 dernières années.

3. Développer des outils de qualité pour la promotion.

Cet objectif s'adresse au problème courant de manque d'outils promotionnels dans le département de marketing.

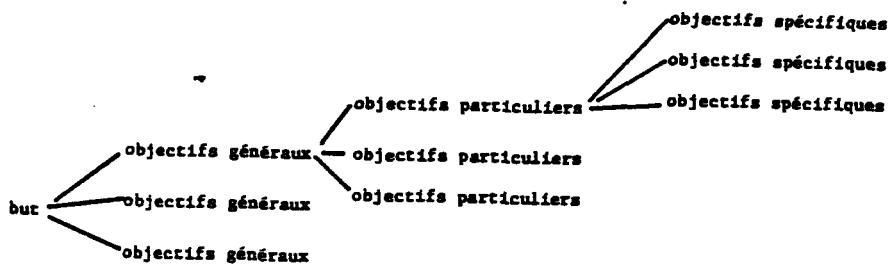
Cet objectif est directement relié avec l'atteinte des objectifs 1 et 2.

4. Développer un service d'animation à l'intérieur du Centre.

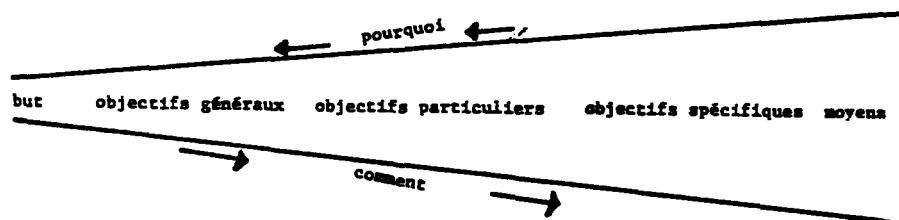
Cet objectif s'adresse à créer une atmosphère à l'intérieur de l'auberge qui saura: aider à la faire connaître davantage, améliorer la qualité de l'hébergement et promouvoir la mission et les objectifs de base du Centre.

### 5.2.2 Objectifs particuliers et spécifiques

Ces cinq objectifs principaux ont été subdivisés en 20 objectifs particuliers et 52 objectifs spécifiques qui constituent les stratégies ou plans pour arriver au but principal du plan triennal: augmenter le nombre de nuitées au Centre.



La grande qualité de ce plan qui est basé sur la méthodologie de la programmation par objectifs est qu'elle permet de vérifier si les moyens utilisées répondent aux objectifs énoncés et vice-versa:



Avec la question "pourquoi?" on devrait être capable de remonter des moyens au but et avec la question "comment?" on devrait être capable de faire le même cheminement dans le sens inverse.

### 5.3 LA GESTION DU PLAN TRIENNAL

Le plan triennal est utilisé par les gestionnaires du Centre et son Conseil d'administration pour guider l'évolution du Centre à court et moyen terme. Même si ce plan est un plan marketing, l'envergure de ses objectifs de base impliquent l'ensemble des processus et le système de support du Centre.

5.4 PLAN TRIENNAL

OBJECTIF GENERAL : 1.0 Elargir et diversifier la clientèle cible au Centre

---

OBJECTIFS PARTICULIERS:

- 1.1 Tracer et évaluer la segmentation actuelle de la clientèle cible et des marchés cibles .
- 1.2 Identifier la clientèle potentielle que le Centre pourrait atteindre dans 3 ans.
- 1.3 Planifier une approche systématique des efforts marketing à l'atteinte de cette clientèle cible.
- 1.4 Clarifier l'image du Centre et son appartenance au réseau des auberges de jeunesse.

OBJECTIFS SPECIFIQUES:

- 1.1.1 A partir d'une analyse des statistiques et des listes de réservations des 3 dernières années, évaluer la clientèle du Centre par rapport à sa provenance géographique et sociale. Dresser un tableau de la croissance de la clientèle au cours des trois dernières années.

- 1.1.2 Analyser l'évolution de la clientèle par rapport aux données des statistiques et des réservations à la fin de chaque année fiscale, afin d'évaluer si les objectifs de pénétration de marché ont été atteints.
- 1.2.1 Dresser une liste des organismes cibles en Ontario, dans l'Est Canadien et dans le Nord-Est des Etats-Unis, qui peuvent s'inscrire dans un "mailing".
- 1.2.2 Viser le marché de l'Ontario au niveau de la promotion marketing dès l'été 1985.
- 1.2.3 Viser le marché de l'est du Canada dès l'été 1985.
- 1.2.4 Viser le marché du nord-est des Etats-Unis dès l'été 1985.
- 1.2.5 Viser une promotion internationale de forfaits dès l'automne 1985.
- 1.2.6 Analyser et développer la pénétration de tous les marchés en 1986, viser également à atteindre le marché de l'ouest Canadien.
- 1.3.1 La Directrice Générale soumet son plan triennal au Conseil d'administration au mois d'août 1985.

- 1.3.2 Le Conseil d'administration suit l'évolution du plan.
- 1.3.3 Le Conseil d'administration évalue les objectifs spécifiques du plan.
- 1.3.4 La Directrice fait un rapport au Conseil d'administration à tous les quatre mois.
- 1.3.5 En avril 1987, prévoir l'élaboration du plan triennal 1988-1991.
- 1.3.6 Utiliser des outils de gestion spécialement adaptés pour suivre l'évolution de la clientèle cible et pour mesurer son impact (voir 4.2.1)
- 1.4.1 Promouvoir et développer, à travers le matériel, les efforts de promotion et de relations publiques, l'image du Centre comme lieu d'hébergement pour les jeunes et les moins jeunes.

OBJECTIF GENERAL 2.0: Développer une stratégie pour  
augmenter le nombre de nuitées durant les périodes  
creuses

---

OBJECTIFS PARTICULIERS:

- 2.1 Attirer des groupes de skieurs du Québec, de l'Ontario et du nord-est des Etats Unis.
- 2.2 Créer un forfait qui peut se vendre sur le marché international.
- 2.3 Concevoir un projet de collaboration avec la Vigie à Québec pour un forfait automne-hiver.
- 2.4 Monter un forfait qui peut inclure d'autres auberges; ex.: Mtl.

OBJECTIFS SPECIFIQUES

- 2.1.1 Organiser une publicité spéciale pour le ski mettant la ville de Québec et le Mont Ste-Anne en valeur.
- 2.1.2 Elaborer un mailing qui s'adresse aux adeptes de ski. Faire des envois au mois d'aout.
- 2.1.3. Participer aux salons de ski.

- 2.1.4 Prévoir l'achat de publicité spécialisée pour le ski.
- 2.2.1 Développer des liens avec l'Association Canadienne des Auberges de Jeunesse.
- 2.2.2 Explorer la possibilité d'une collaboration avec SEVEC pour un forfait incluant Montréal et Québec.
- 2.2.3 Voir la possibilité de monter un forfait qui peut être envoyé à International Youth Travel Seminar au mois de septembre 1985.
- 2.3.1 Préparer un forfait "Ville-Campagne", pour l'hiver prochain avec la Vigie.
- 2.4.1 Explorer la possibilité d'un forfait avec l'auberge de Montréal pour le printemps prochain.
- 2.4.2 Développer le forfait Montréal, Trois-Rivières, Québec pour le printemps 1986.

OBJECTIF GENERAL 3.0 : Développer un système de gestion pour les activités du secteur marketing.

---

#### OBJECTIFS PARTICULIERS:

- 3.1 Etablir une définition de tâches des intervenants, dans le secteur marketing.

- 3.2 Raffiner le système de réservations
- 3.3 Organiser un système de traitement de l'information (marketing information system), pour assurer un classement, une filtration et une mise à jour des informations.
- 3.4 Etablir un rapprochement avec SEVEC pour les mailings, la facturation et la comptabilité.

#### OBJECTIFS SPECIFIQUES:

- 3.1.1 Elaborer une grille d'autorité pour les principales tâches qui relèvent du secteur marketing.
- 3.1.2 Réviser les définitions de tâches une fois par année.
- 3.2.1 Structurer un système de réservations qui opérerait par numéro de dossier et de façon chronologique.
- 3.3.1 Identifier les principales sources d'informations nécessaires au bon fonctionnement du département de marketing.
- 3.3.2 Informatiser le système de traitement d'informations.

3.4.1 Structurer un protocole-d'entente avec SEVEC pour l'automne.

OBJECTIF GENERAL : 4.0 Développer des outils de qualité pour le marketing

---

OBJECTIFS PARTICULIERS:

4.1 Evaluer et renouveler le matériel déjà existant avec un système de contrôle de la qualité.

4.2 Déterminer le type d'outils nécessaires pour rejoindre la clientèle cible

4.3 Développer des outils pour les promotions spéciales.

OBJECTIFS SPECIFIQUES:

4.1.1 Refaire le dépliant.

4.1.2 Refaire les pochettes en langue anglaise et française.

4.1.3 Mettre en valeur dans tout le matériel les principaux attraits de l'auberge. Entre autre, le côté économique, le slogan "en plein cœur", l'ambiance et l'importance des échanges personnels.

- 4.1.4 Etablir une grille de critères pour l'évaluation de tout le matériel et s'assurer qu'elle est respectée.
- 4.1.5 Prévoir une meilleure identification des lieux par un affichage à l'extérieur et à l'intérieur de la bâtie.
- 4.2.1 Développer des outils de travail pour tracer l'évolution de la clientèle cible et de sa satisfaction. Le tout, en utilisant statistiques, mailings et questionnaires.
- 4.2.2 Dans chaque cas, déterminer les outils promotionnels nécessaires et mesurer leur efficacité de façon régulière.
- 4.3.1 Développer une approche marketing et promotionnelle pour la clientèle de ski.
- 4.3.2 Appuyer certains efforts d'animation avec un matériel promotionnel spécialement conçu pour l'évènement.
- 4.3.3 Concevoir du matériel promotionnel du type "hardware" pour l'auberge, ex; T-shirt, boutons prestiges.

OBJECTIF GENERAL: 5.0 Développer un service d'animation à l'intérieur du centre

---

OBJECTIFS PARTICULIERS:

- 5.1 Faire connaître le dynamisme du centre dans le milieu local; Québec et les environs.
- 5.2 Créer et maintenir une ambiance chaleureuse de rencontre à l'intérieur de l'auberge.
- 5.3 Mettre sur pied quelques projets spéciaux au cours de l'année pour les voyageurs.
- 5.4 Propager la dimension éducative et culturelle du voyage (la mission du centre) via les activités d'animation pour les voyageurs.
- 5.5 Impliquer le personnel davantage dans les activités d'ordre social du Centre.

OBJECTIFS SPECIFIQUES:

- 5.1.1 Inviter la population locale à participer aux différentes activités du Centre; ex., les 5 à 7, les soirées de films, les marchés aux puces.
- 5.1.2 Etablir un contact régulier avec la presse locale pour les différentes promotions du Centre.

- 5.1.3 Organiser une conférence de presse à Québec et à Montréal chaque printemps pour promouvoir les activités du Centre.
- 5.2.1 Voir au réaménagement des salles d'accueil: peinture, propreté et quelques nouveaux meubles.
- 5.2.2 Monter un guide sur le travail de l'accueil, mettre l'accent sur la qualité du service et le sourire.
- 5.2.3 Faire une évaluation du personnel deux fois par année.
- 5.3.1 Planifier quelques activités "spéciales" d'animation chaque année pour le personnel du centre et pour les itinérants.
- 5.4.1 Dotter le centre d'outils d'animation tels que jeux, revues et équipement de loisir.
- 5.4.2 Monter un système d'inventaire et de contrôle pour le matériel qui sera à réviser de façon régulière par les gens de l'accueil.
- 5.4.3 Offrir un service d'information sur les diverses activités qui se déroulent dans la ville.
- 5.5.1 Au cours de l'année, mettre sur pied des activités qui s'adressent uniquement au personnel de

l'auberge. Profiter de ces moments pour faire un exposé sur l'évolution des activités à l'auberge.

#### 5.4.1 TABLEAU DU PLAN TRIENNAL

##### Quelques notes pour faciliter la compréhension du tableau

Sur la verticale nous retrouvons les mois, compris dans le plan triennal et sur l'horizontale le numéro correspondant aux objectifs spécifiques.

##### CODE DE POSITIONNEMENT

- \* signifie le mois d'atteinte de l'objectif
- X signifie la période nécessaire pour la mise en œuvre de l'objectif
- 0 signifie que l'objectif se réalise au besoin

## TABLEAU K/ÉCHEANCIER DU PLAN TRIENNIAL

TABLEAU L / ECHEANCIER DU PLAN TRIENNAL

	5.5.1	5.4.2	5.4.1	5.3.1	1985
	X				JUILLET
0	X	*	*	0	AOUT
0	X			0	SEPTEMBRE
0	X			0	OCTOBRE
0	X			0	NOVEMBRE
0	X			0	DECEMBRE
				0	1986
0	X	0		0	JANVIER
0	X			0	FEVRIER
0	X			0	MARS
0	X	1		0	AVRIL
0	X			0	MAI
0	X	0	0	0	JUIN
0	X			0	JUILLET
0	X			0	AOUT
0	X			0	SEPTEMBRE
0	X			0	OCTOBRE
0	X			0	NOVEMBRE
0	X			0	DECEMBRE
				0	1987
0	X	0		0	JANVIER
0	X			0	FEVRIER
0	X			0	MARS
0	X			0	AVRIL
0	X	0	0	0	MAI
0	X			0	JUIN
0	X			0	JUILLET
0	X			0	AOUT
0	X			0	SEPTEMBRE
0	X			0	OCTOBRE
0	X			0	NOVEMBRE
0	X			0	DECEMBRE

## TABLEAU M / ENHANCEMENT DU PLAN TRIENNAL

Le plan triennal présenté dans ce chapitre fut élaboré selon les exigences du modèle conceptuel décrit dans le chapitre précédent.

#### 5.5.1                    Elaboration du taux de fréquentation

Le taux de fréquentation pour l'année 1985-86 fut fixé (voir tableau C) de la façon suivante: d'abord on a étudié les taux de fréquentation des trois dernières années pour le C.I.S.Q.. On a pu constater que la distribution du taux de fréquentation ainsi que la provenance géographique des voyageurs demeuraient sensiblement les mêmes au cours de ces trois années.

Pour l'année 1985-86, on a donc pris la même distribution des taux de fréquentation mensuelle de l'année 1983, et on les a projetés sur un total de nuitées visé de 33 000. Ce chiffre fait déjà partie des calculs budgétaires pour l'année en cours et il paraît être un chiffre réaliste et désirable pour l'année en cours. On sait qu'en 1984 l'auberge a pu réaliser 29 000 nuitées. Par contre, on opérait les deux auberges (D'Auteuil et Ste-Ursule) durant la période estivale, ce qui permettait un taux d'occupation possible de 315 lits durant la saison la plus forte. Ce même été, on a pu réaliser un nombre de nuitées record, grâce notamment à Québec 1984.

Neanmoins, il est fort possible que l'auberge soit capable de réaliser les 33 000 nuitées visées pour cette année financière puisque les effets des moyens mis en oeuvre dans le plan triennal devraient avoir un impact de 3 à 4 milles nuitées additionnelles entre les mois de décembre 1985 et le début d'avril 1986. De plus, il faut considérer que SEVEC compte amener 7 400 nuitées au Centre cette année (par rapport à 1400 l'an passé) donc 4 000 qui seraient comptabilisées dans l'année financière courante.

On peut estimer que le Centre perdra cet été 5 000 nuitées par rapport à l'année 1984, seulement durant les mois de juillet et d'août, qui ont été des mois exceptionnels en 1984. Par contre, à la fin juin, on enregistrait une avance de 1000 nuitées sur l'année passée. Pour atteindre les 33 000 nuitées, il faut d'abord rattraper les 4 000 nuitées perdues et chercher les 4 000 nuitées additionnelles. Si effectivement SEVEC rentre 4 000 nuitées additionnelles et la stratégie marketing rapporte un autre 4 000, on aura atteint le taux de fréquentation visé, c'est à dire les 33 000 nuitées.

On peut donc utiliser le taux de fréquentation visé pour se guider dans l'atteinte de nuitées dans les mois qui suivront. Il faut noter cependant, qu'il y aura probablement des écarts durant les mois de septembre, octobre et peut-être novembre, qui seront compensés par un plus fort taux d'occupation de décembre jusqu'à la fin mars.

Ceci s'explique par le fait que les nuitées additionnelles qui viendront combler l'écart déjà existant joueront surtout après le mois de novembre. Je préfère, néanmoins, garder le taux de fréquentation tel quel pour refléter les variations mensuelles traditionnellement vécues.

#### 5.5.2 Stratégie de période creuse

Les statistiques démontrent que l'automne et l'hiver sont toujours les périodes creuses au niveau de la fréquentation. Durant ces périodes le nombre d'Européens, Canadiens et Américains baisse de beaucoup; c'est donc majoritairement les Québécois qui visitent l'auberge. La durée moyenne de séjour durant ces périodes est d'environ 2 jours.

Il faut donc viser une clientèle cible qui assurera un plus grand achalandage durant ces périodes creuses et les encourager à rester plus longtemps.

#### 5.5.3 Clientèle Cible

Dans le plan triennal on essaie de résoudre le dilemme des périodes creuses par deux principaux moyens: un forfait de ski et un forfait Québec-Montréal.

Le forfait de ski est vendu auprès des jeunes en général et des universitaires dans l'Est canadien, l'Ontario et le Nord-Est des Etats-Unis.

Le forfait Québec-Montréal pour l'automne et l'hiver profitera d'une promotion internationale qui s'adressera aux Européens et aux nord-américains.

Ces deux forfaits s'adressent chacun à une clientèle stratégique pour les périodes en question. Ils encouragent également un prolongement de la durée de séjour.

#### 5.5.4 Hébergement

Une analyse de la situation ainsi que des résultats préliminaires d'un questionnaire qui est présentement en circulation dans l'auberge indique que le mode d'hébergement est plus que satisfaisant pour la clientèle. On s'adresse à la question d'animation et on prévoit des améliorations locatives dans le cadre du plan triennal. Cependant, on ne vise pas de grands changements dans la qualité des services offerts.

#### 5.5.5 Tarifs

Puisque déjà le tarif à l'auberge est au dessus de la moyenne, et puisqu'on ne vise pas de changements dans l'hébergement qui vont engendrer des coûts excessifs à long terme, on va garder les tarifs en vigueur pour l'année en cours. Il peut, par contre, avoir des changements après 1985-86.

## CHAPITRE 6

### RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS

#### 6.1 RECOMMANDATIONS

L'état de la situation au niveau du marketing du Centre exige un redressement de la situation. Voici les étapes que devrait suivre le conseil d'administration au cours des semaines et des mois à venir.

##### ETAPE 1

Il faut viser une plus grande implication des membres du Conseil d'administration dans les opérations du Centre. Une rencontre spéciale d'une journée devrait être prévue pour discuter du rôle des membres du Conseil dans les affaires du Centre.

La directrice générale a besoin de ressources humaines additionnelles pour combler ses fonctions et planifier l'évolution de l'auberge à long terme. Le Conseil d'administration devrait fournir un savoir cognitif additionnel et au besoin, diriger certains dossiers clefs au Centre.

Il faut définir ce qu'on entend d'une "participation active" au niveau du Conseil d'administration de l'auberge. Ensuite chaque membre devra décider s'il est

en mesure d'assumer une telle participation. Il devra également décider si on doit ajouter des membres au Conseil.

#### ETAPE II

Rencontre d'une journée pour parler spécifiquement du plan triennal. Vers la fin du mois d'octobre, début novembre, le Conseil devrait se réunir pour :

- évaluer l'évolution du plan triennal
- assurer les mesures de contrôle
- évaluer l'état des nuitées, les prévisions jusqu'à la fin du mois de mars, et l'impact sur le budget

#### ETAPE III

Au mois de janvier ou février, convoquer une rencontre du conseil d'administration avec les employés de l'auberge pour discuter :

- des objectifs de développement à moyen et long terme
- revoir la mission et les objectifs du Centre
- revoir les ententes de fonctionnement avec les locataires: l'utilisation de l'espace à l'intérieur de l'auberge

## 6.2

CONCLUSION

Le Centre International de Séjour est une entreprise ayant connu une croissance rapide, il lui faut une gestion à sa mesure. Le plan triennal de marketing devrait rétablir la situation à court terme et fournir une bonne base de développement à moyen terme. Cependant, les membres du Conseil et les employés de l'auberge doivent se pencher sur la question de l'avenir de l'auberge et son évolution à long terme.

L'environnement physique dans lequel se situent les quartiers généraux de l'auberge lui permet plusieurs possibilités, pour en nommer quelques unes: un système de polybureau plus développé, plus de chambres (des suites V.I.P. peut-être), un aménagement permanent sur le toit, une cuisine plus fonctionnelle.

La situation géographique de l'auberge apporte certaines contraintes; la ville de Québec ne sera jamais comme la ville de Montréal, le flux d'itinérants sera toujours faible durant l'automne et l'hiver. Jusqu'où le C.I.S.Q. devrait aller dans sa collaboration avec S.E.V.E.C ? Faut-il faire des compromis au niveau de la mission du Centre afin d'assurer une rentabilité à l'année?

Les subventions aux auberges de jeunesse diminuent avec les années. C'est maintenant que le conseil d'administration du C.I.S.Q. doit s'adresser à la question de rentabilité à long terme et les moyens de l'atteindre. Le marketing du Centre doit se faire en fonction du service que l'on veut vendre; on doit s'entendre sur la façon dont on offrira notre service d'hébergement dans l'avenir. Le plan triennal proposé ici présente un plan d'action qui repose sur des objectifs fixés en fonction d'un besoin de redressement dans l'immédiat. C'est maintenant qu'il faut se pencher sur l'avenir du Centre.

## CHAPITRE 7

### REFLEXION METHODOLOGIQUE

Le mémoire de recherche-action a comme principaux objectifs de "procurer à l'étudiant l'opportunité de prendre en main définitivement, d'approfondir et concrétiser les connaissances et les méthodes de travail qu'il aura acquises." (9)

C'est dans ce chapitre que nous verrons si effectivement les objectifs du mémoire ont été respectés selon trois (3) aspects fondamentaux méthodologiques.

Le premier, nous permettra d'analyser l'étude en tant que recherche-action et de la valider selon différents critères.

La seconde partie traitera de la méthode utilisée, selon l'approche systématique de Checkland, ses modalités d'application versus la validité de la démarche et les leçons à tirer de cette méthodologie.

Finalement, nous verrons les principales difficultés rencontrées selon notre démarche personnelle lors de la conception du mémoire.

7.1

### LA RECHERCHE ACTION

Un groupe d'étude sur la recherche-action de l'Université du Québec, à Chicoutimi, a défini la recherche-action de la façon suivante dans leur document

#### Vers une définition du concept de la recherche-action:

" La recherche-action est un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs, conjointement, recherchent systématiquement un donnée et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être dans un cadre éthique mutuellement accepté." (10)

Ce concept s'apparente bien avec le schème de pensée de la Maîtrise en gestion des PMO et c'est pourquoi nous le retiendrons pour fin de validation dont voici les principaux critères. (voir tableau N)

7.2

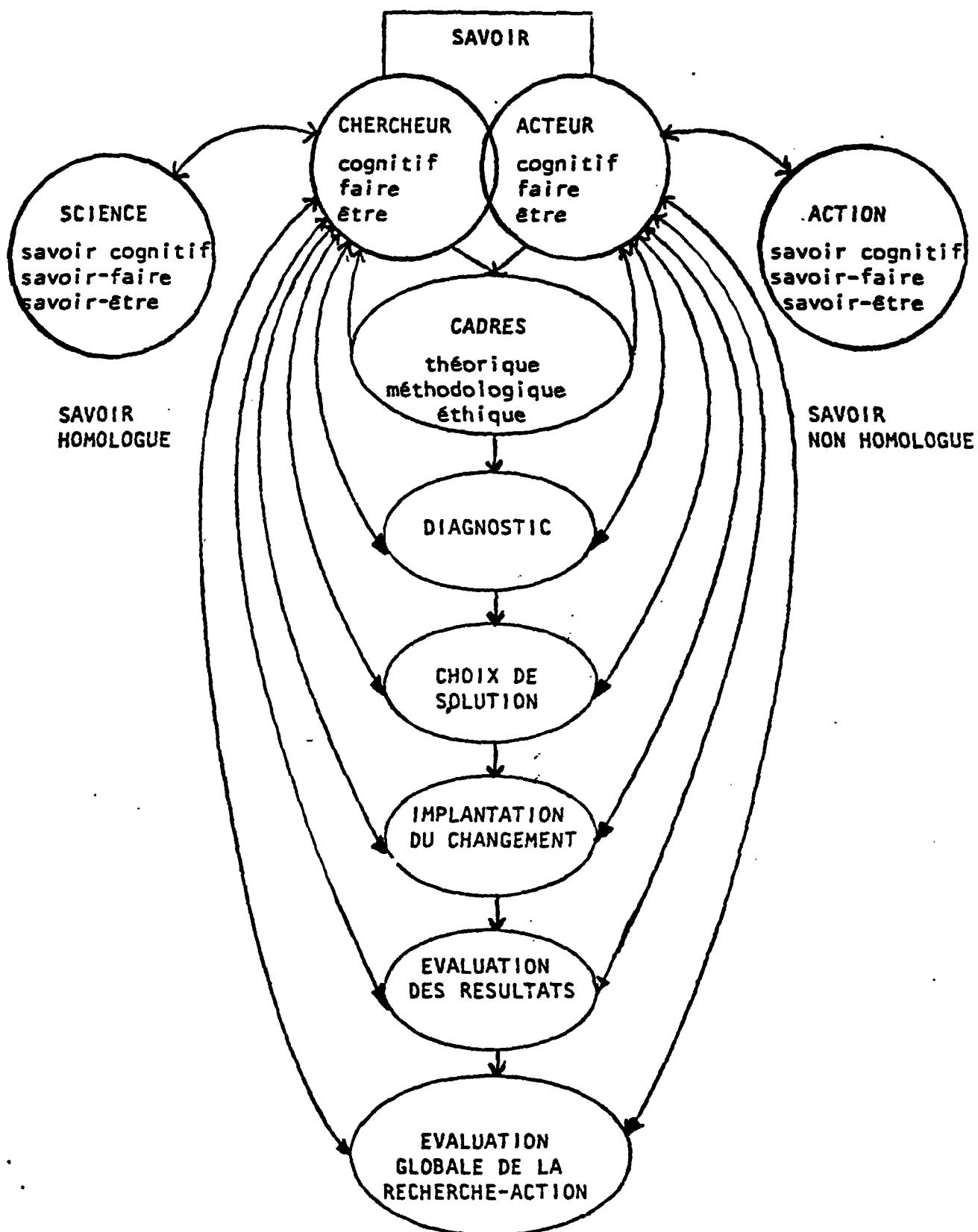
### CRITERES DE VALIDATION

Au préalable, il faut définir un thème qui sera employé au cours des lignes suivantes soit le concept de CHERCHEURACTEUR.

Embauchée à titre de Directrice Générale en mai 1985, je suis étroitement liée aux opérations quotidiennes du Centre (acteur) et dans un second temps, investigatrice du mémoire de recherche-action tel qu'établi par le mandat à la section 1.8.

TABLEAU N

LE PROCESSUS DE LA RECHERCHE-ACTION \*



\* Shéma tiré du document "Vers une définition du concept de la recherche-action" édité par le LEER.

Donc, je me qualifiais de CHERCHEURACTEUR.

De plus, ma recherche-action a pris la forme d'une participation militante car "la recherche est faite par les acteurs et pour eux; ils en sont les auteurs et les destinataires."(11)

Comme critères de validation, j'en ai retenu cinq (5) afin de faire un bilan et de réaliser si effectivement il y eut recherche-action:

#### 7.2.1 I'implication d'une recherche et d'une action

La recherche-action doit être un processus d'investigation d'un donnée et de pose d'action.

Ce mémoire est le fruit d'une recherche à tous les niveaux; de l'analyse de l'image riche jusqu'à l'implantation et la validation du modèle conceptuel.

Ce diagnostic se compose effectivement d'actions ..... et d'actions continues. Le chercheuracteur a travaillé de pair avec l'équipe du Centre d'abord pour cerner les activités de l'auberge et ensuite pour implanter le plan triennal de marketing, qui touche à tous les secteurs d'activités.

L'envergure du plan triennal ainsi que la nature de l'implication du chercheuracteur au Centre (son rôle de Directrice Générale) assurent des actions continues.

#### 7.2.2 Mise en commun des types de savoir

Il existe trois (3) types de savoir, le savoir cognitif (intellectuel), le savoir-faire (expériences) et le savoir-être (caractéristiques personnelles) et c'est par interaction de chacun d'eux que s'est effectué ce processus de recherche-action.

Dans le cadre de ce diagnostic, les employés de l'auberge ainsi que son conseil d'administration, les membres de la Fédération Québécoise de L'Ajisme, les employés du M.L.C.P., et la clientèle de l'auberge, ont tous contribué leur part de savoir-faire et de savoir-être. Le CHERCHEURACTEUR, en plus de son savoir-cognitif, a pu profiter de son expérience au niveau l'utilisation des auberges de jeunesse à travers le monde dans l'élaboration de ce diagnostic.

#### 7.2.3 Solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs

Dans une recherche telle qu'un diagnostic d'entreprise, il va de soi que l'étude doit aboutir à un choix de solutions aux problèmes sélectionnés.

Au cours de cette recherche-action, le plan-triennal de marketing fut déposé et adopté dans la gestion courante des opération du Centre. Bien qu'il soit encore trop tôt pour mesurer un impact au niveau des nuitées réalisées à l'auberge, le plan triennal a apporté ceci :

- amélioration du climat de travail en se concentrant sur les problèmes de planification qui créaient une atmosphère d'incertitude.
- implantation d'outils de gestion dans tous les secteurs d'activités.
- mise en branle de forfaits de promotion (ski et promotion internationale) afin de s'adresser aux périodes creuses.
- mise sur pied et planification d'activités d'animation dans l'auberge; soirées de films, 5 à 7, marché aux puces, future visite de Madame Sauvé.
- amélioration des relations de travail avec le F.Q.A. (le CHERCHEURACTEUR est maintenant sur leur Conseil d'administration), et SEVEC (on planifie conjointement avec eux un forfait Québec-Montréal).
- améliorations locatives: rénovation et peinture des salles de réception à l'accueil.

#### 7.2.4

#### Participation d'activités conjointes

La recherche-action doit reconnaître deux entités distinctes et actives dans l'acquisition du savoir: un des acteurs, un ou des chercheurs.

Tout au long de cette recherche, il y a eu une très forte participation entre les acteurs et le chercheur. Le fait que le chercheur jouait plus précisément un rôle de chercheuracteur a occasionné une bonne compréhension de la problématique.

A chacune des étapes de l'image riche, il y a eu beaucoup d'explications et de négociations afin d'avoir un bon suivi de la méthode et de permettre de déboucher sur un plan triennal de marketing.

La réalisation du plan triennal, de la conception jusqu'à son implantation, a entraîné une participation conjointe très active des acteurs et du chercheuracteur.

#### 7.2.5

#### Investigation en vue d'acquérir de nouvelles connaissances

La recherche-action doit enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être.

L'impact de ce diagnostic s'est répercuté à plusieurs niveaux. D'abord le CHERCHEURACTEUR a pu

développer son savoir cognitif par ses recherches théoriques au niveau du marketing et leur application au niveau du plan triennal.

L'implantation du même plan a permis au personnel d'apprendre à structurer leur travail et diriger leurs énergies vers des objectifs bien définis. Une contribution de connaissances des acteurs était également nécessaire lors de chacune des étapes de la démarche systématique de Checkland.

Quoique plus difficile à évaluer, cette recherche a aussi apporté un savoir-être. Au début du mandat, les employés semblaient dépassés par les évènements et très insécurisés dans leur milieu du travail. Maintenant on travaille davantage en tant qu'équipe. La saine gestion, grâce à l'implantation du plan triennal a motivé l'équipe et est maintenant considérée comme une valeur importante pour la pérennité de l'organisation.

Du côté du chercheuracteur, la satisfaction d'avoir relevé un défi de cette taille ne peut qu'influencer les caractéristiques personnelles et se répercuter sur la recherche future.

### 7.3 CONCLUSION

Lorsqu'on analyse chacun des critères de validation, on peut conclure que cette étude constitue une recherche-action.

Les concepts correspondent bien aux attentes d'une recherche-action et de plus, tout un processus a été engendré pour le Centre avec l'adaptation du plan triennal.

"La validation de la démarche provient d'une tolérance et d'une acceptation de l'environnement. Si les graines qui sont semées à tout vent dans l'environnement comme disait Larousse, ne sont jamais fécondées, c'est un système qui va mourir à très court terme, si par contre ces graines sont fécondées, c'est un système qui va se reproduire."(12)

### 7.4 LA METHODOLOGIE UTILISEE

La méthodologie de P.B. Checkland correspond bien aux attentes d'une recherche-action.

"Elle permet d'aborder des situations-problèmes mal définies ou peu structurées en favorisant l'émergence de modèles conceptuels qui permettent d'intégrer plusieurs points de vue et ainsi, évitent d'imposer trop rapidement des solutions qui pourraient s'avérer inadéquates." (13)

La méthode en question a permis au chercheur-auteur de garder une objectivité tout au long du processus de sa recherche-action. La nécessité de construire une image

riche relativement poussée a obligé le chercheuracteur à prendre du recul par rapport à ses fonctions à l'intérieur du Centre et a permis de rassembler les éléments nécessaires pour passer au modèle conceptuel.

Le mandataire avait été engagé par le Centre pour s'occuper des problèmes de marketing. Il fallait, cependant, faire un tour d'horizon complet pour s'assurer qu'effectivement, le Conseil d'administration avait mis le doigt sur le bon point d'ancrage. Le mandataire a pu le confirmer dans ses recherches de base au niveau de l'image riche et ensuite dans la justification du point d'ancrage.

#### 7.5 CRITERES DE VALIDATION DE LA DEMARCHE

Les différents critères de validation employés dans la méthode Checkland qui seront appliqués à cette recherche sont les suivants:

- validité interne
- validité externe
- fidélité
- impartialité

### 7.5.1 Validité interne et externe

Les critères de validité interne et externe nous permettront de savoir si les modalités de la recherche correspondent à la situation examinée et l'information recueillie. Ils nous indiqueront également si la méthode suivie permet d'inventorier un échantillon de situations qui assure une transposition des événements.

On procédera maintenant à la validation de chacune des étapes de la méthode systématique de Checkland.

**ETAPE: Image Riche**

#### **MOYENS DE VALIDATION INTERNE:**

- revue de la littérature
- entrevues non-structurées avec les acteurs, employés
- présence constante du chercheuracteur dans l'entreprise
- consensus entre acteurs et chercheuracteur pour l'image riche telle que décrite dans le présent mémoire.

#### **MOYENS DE VALIDATION EXTERNE**

- revue de littérature

- rencontre avec les membres du Conseil d'administration du F.Q.A.
- rencontres avec l'ancien Directeur Général de l'auberge
- rencontre avec le responsable des auberges de jeunesse au niveau du M.L.C.P.
- rencontre avec le Directeur Exécutif de l'Association Canadienne des Auberges de Jeunesse et le Vice-président executif au niveau du marketing
- rencontre avec le directeur de thèse M. Jean-Louis Malouin

**ETAPE : Point d'ancrage et modèle conceptuel**

**MOYENS DE VALIDATION INTERNE:**

- consensus entre les dirigeants, le conseil d'administration et le chercheuracteur sur le point d'ancrage et le modèle conceptuel

**MOYENS DE VALIDATION EXTERNE:**

- revue de la littérature
- consultation avec mon directeur de thèse

**ETAPE: Implantation**

**MOYENS DE VALIDATION INTERNE**

- . revue de la littérature (documents du M.L.C.P. et du F.Q.A.)
- . consensus des employés de l'auberge pour l'implantation du système

**MOYENS DE VALIDATION EXTERNE**

- . rencontre avec mon directeur de thèse M. Jean-Louis Malouin
- . rencontre avec le directeur des communications pour le regroupement national des loisirs, M. Luc Paquette

**7.5.2 La fidélité**

La présence continue de chercheur/acteur a contribué à faire ressortir les "vraies informations" et à assurer que la démarche systémique soit suivie d'une manière rigoureuse et contrôlable.

L'analyse des structures et processus a dû se faire par l'entremise avec les acteurs principaux reliés à des activités. Une fois les modèles construits, le

chercheuracteur a vérifié avec ces mêmes acteurs, si les modèles et leurs explications étaient conformes à la réalité.

#### 7.5.3 L'impartialité

Le fait de vivre dans le milieu, observer de façon constante, a impliqué pour le chercheuracteur une vue plus complète et approfondie de la situation, celui-ci risque moins de construire de faux modèles et de fausses explications.

Il y avait cependant, une certaine "subjectivité" de la part du chercheuracteur, puisque celle-ci a développé une sympathie envers les acteurs et envers les objectifs démocratiques de l'organisme. Par contre, de fréquentes discussions et évaluations de son travail par son directeur de thèse a aidé à contrebalancer cette subjectivité qui est à la fois si problématique et si essentielle à la recherche-action.

#### 7.6 CRITIQUE DE LA METHODE SYSTEMIQUE DE P.B. CHECKLAND

Dans l'ensemble, l'approche systématique de P.B. Checkland a été facile à appliquer.

Les acteurs et le chercheuracteur ont participé efficacement à cette méthodologie tout au long du processus.

La démarche de recherche s'est faite avec des étapes détachées. L'application du processus de validation du modèle conceptuel, la pierre angulaire de la méthodologie Checkland, a forcé le chercheuracteur à suivre un processus cognitif rigoureux et complet avant d'implanter son plan triennal.

Au niveau rédactionnel, le chercheuracteur a trouvé l'application rigoureuse de la méthodologie Checkland longue et parfois répétitive. Pour les exigences de la maîtrise en P.M.O., le chercheuracteur a voulu être le plus fidèle possible à la méthodologie Checkland dans la présentation de son travail. Cependant, pour des fins de consultation dans l'entreprise privée, une présentation plus concise des résultats de recherche serait à propos.

## 7.7 REFLEXION PERSONNELLE

Mon rôle de chercheuracteur auprès du Centre International de Séjour fut une expérience très enrichissante qui m'a permis de confronter la théorie avec la réalité.

Malgré la courte durée de mon intervention au Centre (trois mois), j'ai pu quand même en rédiger une image riche avec beaucoup de facilité. Les délais dont je disposais pour terminer ma thèse m'ont obligée à adhérer à

un calendrier strict et une analyse très méthodique, ce qui m'a permis de vivre d'autant plus les réalités d'un mandat de consultation.

J'ai beaucoup profité de l'exercice de créer et implanter un plan triennal de marketing à l'auberge. Les retombées du plan se font sentir déjà et continueront de se faire sentir dans les mois à venir.

Malgré le caractère détaillé de mon plan, j'ai tenu à l'inclure dans ma thèse. J'estime qu'il couronne le travail de consultation de ce mandat et laisse aux acteurs, ou aux clients, l'outil le plus pertinent pour redresser le problème identifié.

En terminant, je voudrais noter que l'effort que j'ai fourni pour rédiger cette thèse en français m'a également apporté des connaissances qui ont rehaussé la valeur académique de mon intervention.

## REFERENCES

1. Paquette, Luc, Avenues en matières de promotion et de commercialisation, document de travail, janvier 1985, P. 12.
2. Demers, Johanne, Characteristiques du réseau québécois des auberges de jeunesse, document de travail du M.L.C.P., décembre 1979, P. 42.
3. Ibid., p. 38.
4. Malouin, Jean-Louis, Landry, Maurice, Le mirage des méthodes universelles en conception de systèmes, LSRA, Laval, document de travail, décembre 1979, p. 28.
5. Notes de cours, Checkland, P.B., Towards a systems-based methodology for real world problem solving, Winter 1962, Vol. 3, no 2, p. 100.
6. Kotler, Philip, Les fondements de la décision, les éditions d'organisation, Paris, 1974, p. 20.
7. Kotler, Philip, Turner, Ronald. Marketing Management, Analysis, Planning and Control, Canadian Third Edition. Prentice-Hall of Canada Ltd., Scarborough Ont. 1979, p. 156.
8. Ibid., p.60.
9. Département de Sciences économiques et administratives, Maitrise en gestion des PMO, UQAC, octobre 1979, p.63.
10. Groupe d'études sur la recherche-action, Vers une définition du concept de la recherche-action, LEER, UQAC, nov. 81, p.2.
11. Desroches, Henri, Actes du Colloque, Chicoutimi, U.Q.A.C., 1980, p.23.
12. Belley, Michel, Colloque sur la recherche-action, Chicoutimi, U.Q.A.C., octobre 1980, p. 102.
13. Ibid p. 148.

## BIBLIOGRAPHIE

- Actes du Colloque, La Recherche-action, Chicoutimi, U.Q.A.C., octobre, 1981, 254 p.
- Ansoff, Igor, H., Stratégies for Diversification, Harvard Business Review, September-October 1957, pp. 113-24.
- Belley, Michel, Colloque sur la recherche-action, Chicoutimi, U.Q.A.C., octobre, 1980, 254 p.
- Checkland, P.B., Toward a system-based methodology for real world problem-solving Journal of System Engineering, vol. 2, no. 3, 1972, 82 p.
- Couture, Gaétan, Le marketing, une approche intégrée, Chicoutimi, Ed. Gaétan Morin, 1978, 357 p.
- Demers, Johanne, SONDAGE auprès de la clientèle des auberges de jeunesse du Québec, document de travail du M.L.C.P., été 1979, 170 p.
- Demers, Johanne, Characteristiques du réseau québécois des auberges de jeunesse, document de travail du M.L.C.P., décembre 1979, 148 p.
- Département des Sciences économiques et administratives, Programme de Maîtrise en gestion des P.M.Q., Chicoutimi, U.Q.A.C., 1980, 110 p.
- Desroches, Henri, Actes du Colloque, Chicoutimi, U.Q.A.C., 1982, 254 p.
- Dessureault, André, Larose, Marjolaine, Thibodeau, France, Consultation auprès des membres de l'ajisme, rapport de recherche, janvier 1985, 75 p.
- Granger, Charles, H., The hierarchy of objectives, Harvard Business Review, May-June 1964, pp. 63-74.
- Groupe d'étude sur la recherche-action, Vers une définition de la recherche-aaction, LEER, novembre, 1981.
- Kotler, Philip, Les fondements de la décision, Les éditions d'organisation, Paris, 1974, 534 p.
- Kotler, Philip, Turner, Ronald. Marketing Management, Analysis, Planning and Control., Canadian Third

Edition. Prentice-Hall of Canada Ltd., Scarborough  
Ont. 1979, 1040p.

Kotler, Philip, The major tasks of marketing, New York,  
Management Journal, 1973, 59 p.

Malouin, Jean-Louis, Landry, Maurice, Des symptômes aux  
problèmes par la démarche systémique, document de  
travail, novembre 1979.

Malouin, Jean-Louis, Landry, Maurice, Le mirage des méthodes  
universelles en conception de systèmes, LSRA, Laval,  
document de travail, décembre 1979, 38 p.

Paquette, Luc, Avenues en matières de promotion et de  
commercialisation, document de travail, janvier 1985,  
60 p.

Pelletier, Gilles, Giguère, Denise, Rapport de la tournée  
des auberges du Québec, Document interne, janvier 1985.

Plamondon, Marc, La vérification marketing et un procédé de  
planification marketing, séminaire de spécialisation,  
avril 1982, 48 p.

Segal Boone, Kurtz, Le marketing réalité canadienne,  
Montréal, Ed. HRW 1975, 426 p.

Un monde à récréer, Livre blanc sur le loisir au Québec,  
Québec, 1979.

Winer, Leon, Are you really planning your marketing?,  
Journal of Marketing, January 1965, pp. 1-8.

ANNEXES

ANNEXE A      Résultats du fonds d'exploitation de  
l'exercice terminé le 31 mars 1985

*Charette, Fortier, Hawey  
Touche Ross*

CENTRE INTERNATIONAL DE SEJOUR DE QUEBEC INC.

RESULTATS DU FONDS D'EXPLOITATION  
DE L'EXERCICE TERMINE LE 31 MARS 1985

	1985			1984
	19, rue Ste-Ursule	69, rue d'Auteuil	Total	
<b>Revenus</b>				
Ventes de services	\$ 184 801	\$ 94 205	\$ 279 006	\$ 145 647
Subvention - Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche	-	47 490	47 490	52 873
Subvention - Acquisition d'équipement et exécution de plomberie	97 806	-	97 806	16 954
Subvention - Aide à l'emploi	3 725	500	4 225	19 200
Autres	26 017	188	26 205	9 854
Produit de disposition d'immobilisations	-	200 000	200 000	-
	<u>312 349</u>	<u>342 383</u>	<u>654 732</u>	<u>244 528</u>
<b>Dépenses</b>				
<b>Personnel</b>				
Salaires - directeurs de services	56 012	24 383	80 395	60 230
Salaires - autre personnel	50 369	19 439	69 808	54 048
Charges sociales	10 281	11 297	21 578	9 506
	<u>116 662</u>	<u>55 119</u>	<u>171 781</u>	<u>123 784</u>
<b>Frais de fonctionnement</b>				
Assurances générales	3 871	4 015	7 886	5 120
Chauffage	22 788	6 366	29 154	17 553
Transport et communications	5 417	5 863	11 280	4 703
Électricité	4 845	2 326	7 171	1 507
Entretien et réparations	71 071	18 641	89 712	11 895
Honoraires professionnels	13 969	19 043	33 012	7 088
Information et publicité	11 101	1 075	12 176	325
Matériel de bureau	2 560	93	2 653	3 100
Taxes	2 492	1 591	4 083	1 305
	<u>138 114</u>	<u>59 013</u>	<u>197 127</u>	<u>52 596</u>
<b>Acquisition d'immobilisations</b>				
Terrain	-	-	-	30 331
Bâtiment	98 545	-	98 545	95 804
Mobilier et équipement	-	-	-	3 312
	<u>98 545</u>	<u>-</u>	<u>98 545</u>	<u>129 447</u>
<b>Autres dépenses</b>				
Alimentation	26 267	15 616	41 883	17 152
Divers	12 093	2 199	14 292	5 265
Literie	8 104	1 108	9 212	3 342
Service de la dette	(18 870)	156 127	137 257	36 899
	<u>27 594</u>	<u>175 050</u>	<u>202 644</u>	<u>62 658</u>
<b>Total des dépenses</b>	<u>380 915</u>	<u>289 182</u>	<u>670 097</u>	<u>368 485</u>

Excédent des (dépenses sur les revenus) revenus sur les dépenses \$ (68 566) 652 201 615 225 615 225

*Charette, Fortier, Hawey  
Touche Ross*

CENTRE INTERNATIONAL DE SEJOUR DE QUEBEC INC.  
(Constituée en vertu de la 3ème partie de la Loi sur les Compagnies de Québec)

BILAN AU 31 MARS 1985

FONDS D'EXPLOITATION

ACTIF

	<u>1985</u>	<u>1984</u>
Actif à court terme		
Encaisse	\$ 34 032	\$ 5 660
Compte à recevoir	4 081	-
Solde de prix de vente à recevoir (Note 1)	195 000	-
Subvention à recevoir	-	900
Frais payés d'avance	<u>733</u>	<u>-</u>
	<u><u>\$233 846</u></u>	<u><u>\$6 560</u></u>

PASSIF

Passif à court terme		
Comptes à payer - opération	\$ 68 913	\$ 28 180
Comptes à payer - rénovation	36 284	-
Solde d'hypothèques à payer	160 032	-
Taxes diverses à payer	3 780	6 171
Dépôts de clients	<u>12 551</u>	<u>4 558</u>
	<u>281 560</u>	<u>38 909</u>
Déficit	<u>(47 714)</u>	<u>(32 349)</u>
	<u><u>\$233 846</u></u>	<u><u>\$6 560</u></u>

FONDS DES IMMOBILISATIONS

ACTIF

Immobilisations (Note 2)		
Terrains, bâtiments, mobilier et équipement - au coût	<u><u>\$473 520</u></u>	<u><u>\$531 596</u></u>

PASSIF

Dette à long terme (Note 3)	\$ 251 035	\$ 325 464
Placement en actifs immobilisés	<u>222 485</u>	<u>206 132</u>
	<u><u>\$473 520</u></u>	<u><u>\$531 596</u></u>

Au nom du Conseil:

· · · · · · · · · · · · administrateur

· · · · · · · · · · · · administrateur

*Charette, Fortier, Hawey  
Touché Ross*

CENTRE INTERNATIONAL DE SEJOUR DE QUEBEC INC.

DEFICIT  
DE L'EXERCICE TERMINE LE 31 MARS 1985

	<u>1985</u>	<u>1984</u>
Déficit (fonds de prévoyance au début)	\$ 32 349	\$ (91 608)
Moins Excédent des dépenses sur les revenus de l'exercice	<u>15 365</u>	<u>123 957</u>
Déficit à la fin	<u>\$47 714</u>	<u>\$32 349</u>