

Dominic Rozon
35, rue Principale
Saint-André-Avellin (Québec) J0V 1W0
Téléphone : 819-983-8354
Courriel : dominic.rozon@gmail.com

LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ EN HÉBERGEMENT SPORTIF, CULTUREL ET COMMUNAUTAIRE



Plan d'affaires

Présenté par :
Dominic Rozon

Mai 2011

Préambule et remerciements

La Coopérative d'hébergement pour groupes sportifs, culturels et communautaires est une organisation à but non lucratif enregistrée depuis janvier 2011. La Coop est en pleine démarche de recrutement pour établir ses bases de fondation. De plus, en partenariat avec le Centre Académique de l'Outaouais et l'Académie de Hockey Gagnon Gougeon, elle a entrepris une démarche d'acquisition et de rénovation d'une ancienne école primaire auprès de la Commission scolaire des Draveurs.

Depuis 2006, le projet a déjà mobilisé plusieurs partenaires et citoyens du milieu qui ont cru à la réalisation de ce rêve. Cet engouement confirme qu'il répond à un besoin et qu'il est porteur d'un grand potentiel, tant sur les plans social, économique, touristique et sportif qu'environnemental. C'est maintenant à toutes les autres parties prenantes d'orienter et de concilier leurs actions pour concrétiser la création de la Coopérative d'hébergement.

Nous voulons remercier particulièrement les gens qui ont cru au potentiel et au sérieux du projet dès le départ et qui ont su nous guider dans le chemin menant du rêve à la réalité. Les Denis Routhier, Karine Routhier, Aurèle Desjardins, Daniel Paradis, Jacques Laramée, Guylaine Mongeon, André Akem, Jacques de Bellefeuille, Marc Routhier, le groupe accompagnateur du projet.

Nous tenons à remercier les personnes suivantes : Linda Desjardins de l'équipe du Centre local de développement (CLD) Gatineau, qui n'a pas hésité à nous appuyer depuis le tout début du projet; Jean-Daniel Boileau de la Coopérative de développement régional de l'Outaouais (CDR-OL), qui nous a aidés dans les démarches d'incorporation de la Coop; Jacques Carrière et Esther Ouellet de l'Initiative de développement coopératif (IDC) du gouvernement fédéral.

Merci aussi à Madame Pauline Bouchard de l'AGAP et anciennement de la CDEC de Gatineau, qui a cru au projet depuis le commencement.

Merci aux partenaires financiers qui nous apportent des ressources essentielles au déroulement de nos activités, notamment le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ).

Merci à Claude Grant, Stéphane Gougeon, Paolo Gagnon et toute leur équipe d'avoir cru à la mobilisation des forces communes.

Merci à Glenn Hoag de Volleyball Canada et Richard Gravel de l'Association de soccer Outaouais pour leur appui.

Merci spécialement au Relais des jeunes Gatinois (Guylain Hotte et Nicole Roy) qui nous prête gracieusement locaux et ressources, autant humaines que techniques : votre apport contribue sans nul doute à maintenir le projet en vie.

Nous vous soumettons le présent plan d'affaires dans le but d'obtenir votre soutien, nécessaire à la poursuite de notre objectif. Depuis qu'a émergé l'idée de fonder une Coopérative d'hébergement à Gatineau, le projet n'a cessé d'évoluer et a trouvé un ancrage significatif dans son environnement. À la lumière des nombreux échanges constructifs avec les partenaires du milieu et les membres de la communauté, nous sommes convaincus d'avoir défini un projet réaliste, rassembleur et innovateur qui sera un moteur de développement socio-économique pour notre région.

Bonne lecture!

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ACRONYMES	5
1. INTRODUCTION	6
2. CONTEXTE	7
3. MÉTHODE	7
4. FAISABILITÉ COMMERCIALE	9
4.1 Qui sont les clients potentiels du centre d'hébergement?	9
4.2 Qui sont les concurrents qui occupent le marché?	11
4.3 Quels sont les facteurs et processus qui façonnent les décisions de consommation des clients? ..	12
4.4 Description des clientèles cibles	14
4.5 Quelle est la taille du marché potentiel et quelles sont les tendances et les perspectives de croissance qui se dessinent dans l'hébergement?	14
4.6 Quels sont les impacts économiques pour le quartier et la municipalité?	18
4.7 Quels canaux faut-il emprunter pour rejoindre les clients?	19
4.8 Quels sont les risques commerciaux envisagés et les occasions de développement?	21
4.9 Quels sont les pièges à éviter et les conditions d'émergence nécessaires à la viabilité du centre d'hébergement?	22
5. FAISABILITÉ TECHNIQUE	26
5.1 Association possible avec le Centre Académique de l'Outaouais	26
5.2 Quels sont les services proposés?	30
5.3 Quels sont les standards requis?	31
5.4 Quelles ressources humaines doit-on utiliser?	32
5.5 Quelles technologies et infrastructures doit-on utiliser pour offrir les services?	35
5.6 Quel est l'investissement nécessaire à l'aménagement du bâtiment?	37
5.7 Quels sont les règlements et normes à respecter?	39
5.8 Quels sont les risques techniques envisagés?	41
6. FAISABILITÉ FINANCIÈRE	42
6.1 Quelle stratégie de prix doit-on adopter?	42
6.2 Quels sont les revenus et dépenses escomptés?	43
6.3 Quels résultats financiers doit-on anticiper à court et moyen terme?	45
6.4 Quand peut-on espérer atteindre le point mort?	45
6.5 Quels sont les besoins de liquidités pour le démarrage et la suite?	45
6.6 Quels sont les risques financiers envisagés?	45
7. CONCLUSIONS	47

LISTE DES ACRONYMES

CSHSCC	Coopérative de Solidarité en Hébergement Sportif, Culturel et Communautaire
CA	Conseil d'administration
CITQ	Corporation de l'industrie touristique du Québec
CLD	Centre local de développement
CNP	Classification nationale des professions
ETP	Équivalent temps plein

1. INTRODUCTION

« L'ouverture du cœur est la clé qui mène à l'université de la vie. »

– Fernande R.

En juillet 2010, les promoteurs de la Coopérative de Solidarité en Hébergement Sportif, Culturel et Communautaire confiaient le mandat de réaliser une étude portant sur l'établissement d'un centre d'hébergement dans le quartier du Lac Beauchamp dans la Ville de Gatineau au 212, rue Cédar, nommée ci-après « Coopérative de Solidarité en Hébergement Sportif, Culturel et Communautaire ». Depuis 2005, les principaux promoteurs travaillent à la mise sur pied du projet, et des partenaires et plusieurs bénévoles ont été mobilisés. Une étude de préfaisabilité a été complétée en octobre 2007 par la firme Nurho.

Le présent document a tout d'abord été la base d'une étude de faisabilité, pour ensuite être remodelé en vue de servir de plan d'affaires. Fruit d'une démarche impliquant les promoteurs, plusieurs partenaires et des ressources externes, il expose les principaux constats en fonction des questions soulevées par les promoteurs du projet quant à la faisabilité d'acheter ou de louer, de rénover et d'exploiter le centre pour une période initiale de cinq ans, dans la municipalité de Gatineau. À ce stade-ci, plusieurs scénarios ont été étudiés et rejetés pour conserver la mise en situation la plus susceptible de réussir. La lecture de ce document pourra donner l'impression d'une certaine récurrence pour ceux et celles ayant déjà lu l'étude de faisabilité; cependant, le présent plan d'affaires précise les orientations adoptées et établit une stratégie claire pour la suite du projet. La forme ainsi que plusieurs écrits provenant de l'étude de faisabilité ont été conservés.

La conclusion fondamentale de l'étude de faisabilité était la suivante :

Dans l'ensemble, et en fonction d'un scénario réaliste, voire optimiste, le projet du centre d'hébergement est jugé réalisable et viable à long terme, sous réserve de conditions critiques qui promettent de maximiser les revenus ou de minimiser certaines dépenses clés.

Plus précisément, l'examen de la faisabilité commerciale du projet démontre l'existence d'un marché potentiel intéressant, fondé sur une demande solide de services d'hébergement exprimée par des organisations, des utilisateurs potentiels et des entreprises désireux de profiter des installations proposées par la Coopérative. Par ailleurs, la faisabilité technique du projet ne semble poser aucun problème sérieux. Toutefois, la faisabilité financière du projet est incertaine, en raison surtout de l'énorme investissement de départ qu'exigent l'achat et la rénovation du centre.

Pour le plan d'affaires, la Coopérative a demandé de construire le scénario en fonction d'une location des locaux en partenariat avec un investisseur privé. Ce scénario permettra de réduire considérablement les risques financiers.

Le présent plan d'affaires servira de guide à la Coopérative, qui pourra s'en inspirer pour faire les choix stratégiques et opérationnels nécessaires à la poursuite du projet. Le concept sur

lequel repose ce cadre sera sans doute appelé à évoluer à mesure que prendra forme le centre d'hébergement sportif, culturel et communautaire. Le plan d'affaires restera néanmoins une assise solide sur laquelle les promoteurs pourront s'appuyer tout au long du processus qui les mènera à miser sur les forces, à parer les faiblesses, à saisir les possibilités et à contrer les menaces, de façon à assurer la réussite à court terme et la viabilité à long terme du projet. À la demande des promoteurs, des citations ont été insérées dans le document afin d'ajouter une dimension plus humaine aux différentes analyses et projections.

2. CONTEXTE

Ville voisine d'Ottawa, la municipalité de Gatineau est l'agglomération la plus importante de l'Outaouais. Les promoteurs élaborent actuellement un projet qui consiste à créer, sous forme de coopérative de solidarité, un centre d'hébergement sportif, culturel et communautaire et de l'implanter à Gatineau dans le quartier du Lac Beauchamp. L'établissement prévoit attirer des clients locaux, régionaux, québécois ou étrangers en leur proposant un environnement propice à la découverte de la municipalité et à l'utilisation de ses services. Ce faisant, il favorisera la multiplication des échanges d'idées et d'expériences en créant des occasions de réseautage entre visiteurs de tous les horizons. De plus, le centre consolidera des partenariats stratégiques avec des acteurs œuvrant dans le domaine récréotouristique. En fin de compte, le projet espère contribuer au développement socio-économique du quartier et de sa population. Plus globalement, le centre favorisera la visibilité de Gatineau sur les plans provincial, national et possiblement international.

La CSHSCC sera aménagée au 212, rue Cédar. L'établissement s'étendra sur trois étages offrant une superficie nette d'environ 1 839 m² (19 795 pi²). On y trouvera toute la gamme des services offerts par le projet, dont ceux du centre d'hébergement, avec des chambres semi-privées et des dortoirs.

3. MÉTHODE

« On s'est mis d'accord pour considérer qu'avoir beaucoup de critiques, c'est un succès. »

– Friedrich Nietzsche

Tel que formulé dans le devis précédent, le mandat de l'étude de faisabilité consistait à valider le marché pour un centre d'hébergement sportif, culturel et communautaire à Gatineau, à s'assurer de la viabilité du projet, à s'assurer de la rentabilité du projet ainsi qu'à élaborer un scénario d'implantation.

Pour mener à bien ce mandat, beaucoup de renseignements ont été recueillis et analysés afin de dégager des constats soutenus sur la pertinence (« est-ce que le projet du centre d'hébergement répond à un besoin d'hébergement clairement exprimé? ») et la viabilité (« le marché potentiel pourra-t-il soutenir le centre d'hébergement et, si oui, à quelles conditions? ») d'un tel type d'hébergement à Gatineau. Plus spécifiquement, l'étude s'est attardée :

- à identifier les clients potentiels;
- à estimer l'envergure de cette clientèle;
- à cerner ses comportements de consommation par rapport à l'hébergement;
- à analyser la conjoncture actuelle et les perspectives d'avenir quant à l'arrivée de futurs clients;
- à identifier d'éventuels partenaires et concurrents potentiels;
- à évaluer les conditions d'émergence;
- à évaluer l'impact économique que pourrait avoir ce centre sur la municipalité et le quartier immédiat;
- à examiner les canaux à emprunter pour rejoindre la clientèle visée;
- à anticiper d'éventuels risques commerciaux;
- à évaluer l'organisation spatiale du centre;
- à anticiper les contraintes techniques;
- à estimer les coûts de construction et d'opération;
- à estimer les revenus, les dépenses et les résultats financiers;
- à estimer les besoins de financement.

L'étude a été réalisée en trois étapes. Dans un premier temps, nous avons évalué la *faisabilité commerciale* du projet. Les constats relatifs à cette dimension s'appuient sur les résultats de lignes d'enquête complémentaires comprenant :

- l'examen d'une série de documents portant sur le tourisme au Canada, au Québec, dans la région de l'Outaouais, d'une part, et sur les déplacements interprovinciaux et interrégionaux, d'autre part;
- des recherches de données sur différents établissements hôteliers au Québec et des entrevues avec certains représentants;
- des entrevues auprès d'intervenants-clés des secteurs communautaire, privé, municipal et associatif;
- l'examen de données pertinentes tirées de sondages en ligne et sur le terrain effectués auprès de clients potentiels d'un centre d'hébergement afin de connaître leurs habitudes et leurs préférences;
- un recensement de la concurrence en termes de lieux d'hébergement situés à proximité du site choisi pour établir le centre.

La deuxième étape portait sur la *faisabilité technique* du projet. Ainsi, à la lumière des résultats de l'étude de la faisabilité commerciale, l'objectif était d'articuler plus clairement le concept du centre d'hébergement. Puis, nous nous sommes penchés sur les différentes questions liées à la mise sur pied et à l'exploitation de ce type de service. Ce travail s'est fait en collaboration avec les promoteurs afin de répondre le plus adéquatement possible aux besoins anticipés. D'autres éléments nécessaires ont été acquis par la voie d'entrevues réalisées auprès d'intervenants clés possédant une bonne expérience de la gestion hôtelière.

La troisième et dernière étape du mandat s'est attardée à la *faisabilité financière* du projet. Ainsi, il s'agissait de chiffrer les revenus et dépenses envisageables pour lancer et exploiter le centre d'hébergement, en fonction de scénarios plus ou moins conservateurs prévoyant certaines variations au chapitre de paramètres clés tels que les taux d'occupation, les prix des services, le nombre d'unités à louer, les coûts d'achat et de rénovation ainsi que la période de remboursement de l'hypothèque. La rentabilité des composantes, l'atteinte du point mort et les exigences en matière de liquidités ont également été abordées.

Les constats tirés de l'examen de la faisabilité commerciale, technique et financière ont permis de rendre un verdict assuré quant au réalisme du projet de création du centre d'hébergement et au caractère opportun de sa réalisation. Ce verdict a servi de fondement à nos conclusions et recommandations, lesquelles visent plus précisément la poursuite du projet ainsi que l'atteinte des conditions indispensables à sa réussite.

À la lumière des différents constats effectués, nous avons retenu les éléments jugés les plus pertinents et répondant le mieux aux exigences de réussite pour préparer le plan d'affaires.

4. FAISABILITÉ COMMERCIALE

Les données recueillies permettent une analyse du point de vue de la faisabilité commerciale de l'implantation de la CSHSCC. Les points ci-dessous traiteront des clients potentiels du centre, des concurrents qui occupent actuellement le marché, des marchés qui s'y rattachent, des possibilités de développement et des risques commerciaux de l'implantation d'un tel projet.

4.1 Qui sont les clients potentiels du centre d'hébergement?

« Une des grandes qualités qu'il faut savoir cultiver, c'est l'aptitude à observer. »

– Hervé Desbois

La CSHSCC pourrait intéresser principalement les clientèles suivantes :

- les groupes sportifs, principalement les clients du Centre sportif de Gatineau;
- les organismes ou regroupements culturels et communautaires;
- les groupes ou individus de tous âges qui viennent participer aux festivals et aux activités artistiques ou aux événements sportifs et culturels de la municipalité;

- les touristes ou voyageurs nationaux et internationaux en quête d'hébergement à prix modique;
- les jeunes familles à la recherche d'un lieu abordable;
- les cyclotouristes.

Ces clientèles ne sont pas incompatibles de manière générale, dans la mesure où la CSHSCC peut accommoder des besoins distincts. Par exemple, les jeunes familles seront normalement davantage disposées à louer des chambres semi-privées au lieu de s'installer dans des dortoirs. Les voyageurs plus jeunes seront probablement davantage enclins à utiliser les dortoirs pour échanger et lors d'événements spéciaux. Dans les périodes plus creuses sur le plan touristique, surtout entre octobre et avril, le centre pourrait viser les clients qui viennent participer à des activités culturelles, artistiques ou sportives dans la région et qui cherchent un hébergement à prix modique. Il est évident que si le centre se remplit avec des groupes qui ne misent sur l'établissement que pour l'hébergement, la dynamique au sein du centre sera moins axée sur les interactions entre les clients. Les voyageurs plus âgés pourraient requérir des attentions particulières et surtout plus de tranquillité. Cependant, tous ces besoins peuvent trouver une réponse dans un centre d'hébergement qui organise ses services judicieusement pour éviter les frictions entre les différentes clientèles et assurer une ambiance agréable au sein de l'établissement. Le thème de la complémentarité des clientèles est crucial pour assurer une bonne réputation.

Dans le meilleur des mondes, le centre pourrait miser sur une seule catégorie, comme les groupes sportifs, et se faire reconnaître pour sa capacité de permettre aux athlètes d'obtenir les services attendus par un lieu d'hébergement spécialisé à cet effet. Cependant, considérant le temps nécessaire pour que cette clientèle devienne assez nombreuse, cette dernière ne peut, à court terme, combler à elle seule l'offre dans la portion Gatineau-Ottawa. C'est pourquoi l'extension de la clientèle visée aux jeunes familles et aux groupes spécialisés (travailleurs ou touristes qui assistent aux événements spéciaux) serait un choix judicieux. Il s'agirait alors de s'assurer que chaque clientèle puisse trouver son compte dans le centre. L'enjeu tourne surtout autour du bruit, car cette question mise à part, la cohabitation des différentes clientèles ne pose pas de problèmes en soi. Il faut toutefois considérer que certains clients seront moins grégaires que d'autres. L'aménagement de différents espaces communs pourrait assurer la satisfaction des clients qui recherchent un maximum de tranquillité.

Dressons un parallèle avec l'ancienne Auberge de jeunesse de la Champêtrerie, installée dans le Vieux-Hull. Cette auberge a été opérée pendant cinq ans, mais a dû fermer ses portes, faute d'une clientèle assez nombreuse. La cause principale était un problème d'identification des clientèles cibles, et donc un éparpillement des efforts pour cibler la publicité et le marketing. Dans un environnement où la concurrence était plus féroce sur le plan de l'hébergement, l'Auberge de jeunesse la Champêtrerie n'a pas su harmoniser les besoins des différentes clientèles qu'elle visait, et sa réputation en a pâti de manière assez prononcée. Les jeunes du secondaire en visite à Gatineau-Ottawa côtoyaient des groupes d'âge d'or et des jeunes

voyageurs le sac au dos dans une bâtisse plutôt vétuste et éclairée au néon. L’auberge s’est progressivement vidée et a dû fermer ses portes, faute d’une autonomie financière suffisante.

Néanmoins, d’autres exemples illustrent la possibilité de combiner différentes clientèles dans une atmosphère agréable et conviviale. C’est le cas de l’Auberge Le Tangon. Située à Sept-Îles, cette auberge a décidé de miser tant sur les jeunes voyageurs (60 % de la clientèle) que les travailleurs saisonniers (20 %), les étudiants (10 %) et les stagiaires (10 %). Beaucoup d’énergie est investie afin d’assurer une bonne ambiance et de permettre à chacun des groupes de se sentir confortable. À noter que les clients de l’auberge finissent par se connaître assez bien, car plusieurs d’entre eux — surtout les étudiants, stagiaires et travailleurs — y restent pour plusieurs semaines. L’accent est mis sur l’équilibre entre les chambres privées et les dortoirs. Les clients finissent par revenir chaque année pour profiter de l’ambiance agréable et des beautés de la Côte-Nord.

4.2 Qui sont les concurrents qui occupent le marché?

Il existe peu de compétition utilisant un mode d’hébergement similaire à la solution proposée par la Coopérative. Voici un portrait des différents services d’hébergement.

- Principalement la région de Gatineau-Ottawa dispose de beaucoup d’hôtels offrant des tarifs plus élevés que les tarifs prévus par la Coopérative. Ils offrent des tarifs de groupe lors de la tenue d’événements.
- **Les motels** se trouvent dans une catégorie de prix équivalents aux prix anticipés pour la Coopérative. Par contre, la plupart d’entre eux, en raison du nombre de chambres, sont limités dans la capacité d’occupation et dans l’hébergement de groupe. Pour ceux dont la capacité permet d’accueillir des groupes, les tarifs et la clientèle deviennent concurrentiels. Certains tenanciers interrogés sur le sujet voient d’un mauvais œil l’arrivée d’un centre d’hébergement, qui occasionnerait selon eux des pertes de revenus pour leur commerce.
- **Le YMCA d’Ottawa et l’Auberge de Jeunesse d’Ottawa** offrent les types d’hébergement qui se rapprochent le plus du concept de la Coopérative. La clientèle visée par la Coopérative pourrait combler ses besoins dans ces lieux.
- **Les gîtes, campings et auberges** proposent des conditions d’hébergement très différentes, ce qui permet de croire que les clientèles ciblées ne sont pas les mêmes.

Établissement	Capacité	Détails	Tarif par nuit
Hôtels			
Comfort Inn	81 chambres	Petit déjeuner inclus	118 à 140 \$
Hôtel du Voyageur	40 chambres		115 à 185 \$
Motels			
Auberge du Lac	9 chambres		55 à 125 \$

Beauchamp Motel Gatineau	14 chambres		70 à 85 \$
Motel Montcalm	65 chambres	Accueille les groupes sportifs	75 à 175 \$
Motel du chevalier	18 chambres		55 à 155 \$
Motel le vieux Maf	17 chambres		90 à 175 \$
Motel Adam	125 chambres	Accueille les groupes sportifs	79 à 155 \$
Autres options			
YMCA – Ottawa	40 chambres	Tarifs de groupe	58 à 98 \$
Auberge de Jeunesse – Ottawa	118 lits	Petit déjeuner inclus et cuisine commune	33 à 86 \$
Résidences étudiantes de l'UQO		Exclusives aux étudiants de septembre à mai	Au mois seulement
Centre de ressourcement pour la famille de l'Outaouais	24 lits	Situé à Val-des-Monts	20 à 25 \$
Gîtes et auberges			
Aux berges de l'Outaouais	5 chambres		89 à 135 \$
Auberge séjour	12 chambres		125 à 250 \$
Campings			
Le domaine de l'Ange-Gardien	77 emplacements 6 roulotte	Emplacements avec différents services Location de roulotte	27 à 38 \$ 65 à 90 \$

4.3 Quels sont les facteurs et processus qui façonnent les décisions de consommation des clients?

« Lors des épreuves, nous avons toujours des personnes placées sur notre chemin pour nous aider. Ouvrez grands vos yeux et vous trouverez. »

- Anonyme

Les visiteurs qui doivent choisir un lieu d'hébergement sont sensibles à toute une série de facteurs. Les différentes recherches et entrevues menées durant la période de consultation ont révélé que les facteurs qui comptent le plus dans la décision sont :

- l'abordabilité du logement;
- la proximité et la variété des activités récréatives et touristiques (incluant les festivals et les événements spéciaux tels que les tournois sportifs);
- la proximité des lieux de divertissement (accès à pied à des restaurants, des bars, des lieux de rencontre en plein air ou intérieurs, des parcs, etc.);
- l'accessibilité du lieu d'hébergement (axe routier, circuit d'autobus);
- les services de base (restauration, buanderie, etc.), l'accessibilité à Internet et la vie sociale offerts par l'établissement;
- la qualité de la prestation des services;

- la disponibilité de chambres privées ou semi-privées;
- la quiétude et la réputation de l'établissement et de ses environs.

Parmi les autres critères pesant dans le choix d'un lieu d'hébergement, le prix vient en tête de liste. Ce sera donc là un facteur sensible à considérer. Suivent l'accès pratique aux transports, la salubrité et la sécurité.

Ces données proviennent d'un sondage effectué pour la mise sur pied d'une auberge de jeunesse à Hull en 2007. Il faut prendre en considération que ce sondage visait exclusivement les jeunes voyageurs dans l'optique d'établir une auberge de jeunesse en ville.

Facteurs influençant le choix d'un lieu d'hébergement

Facteur	Note moyenne sur 5
Prix	4,55
Accès pratique aux transports	4,16
Salubrité	4,03
Sécurité	3,69
Chambre privée ou semi-privée	3,66
Autres	3,55
Salle de bain privée ou semi-privée	3,45
Accès à un lieu de restauration bon marché	3,42
Services de base (buanderie, Internet, etc.)	3,36
Proximité des lieux de divertissement	3,33
Proximité des services publics	3,21
Réputation de l'établissement	3,19
Vie de groupe	3,15
Lieux de vie communs (salons pour échanger)	2,84
Animation sur place (spectacles, etc.)	2,51
Services touristiques intégrés ou à proximité	2,49
Services spécialisés (salle d'exercices, etc.)	1,99

Source : Enquête CJEO 2007.

Dans notre cas bien précis de la création d'un centre d'hébergement visant les groupes, la conception de l'espace d'aménagement devra miser principalement sur le concept d'équipe et donc prévoir des espaces conviviaux et pratiques.

Il faut aussi considérer que les groupes hébergés au centre voudront être à proximité des lieux où se tiennent les activités. Il est donc important que le centre soit près d'un axe routier et des transports en commun.

Pour les groupes sportifs principalement, la Coopérative pourrait offrir des avantages, comme des ententes pour utiliser les gymnases des écoles avoisinantes, des tarifs avantageux pour le Centre Sportif de Gatineau ou des partenaires comme Altitude Gym¹.

¹ Altitude Gym : un nouveau centre d'escalade intérieur situé sur le boulevard Saint-Raymond à Gatineau, qui a ouvert ses portes en octobre 2010. www.altitudegym.ca

4.4 Description des clientèles cibles

Les groupes sportifs organisés :

- En progression au cours des dernières années;
- Au sein de ce groupe, on distingue les voyageurs sportifs actifs et les spectateurs (personnes qui assistent à un événement sportif sans toutefois participer à une activité sportive);
- Selon Statistique Canada, le tourisme sportif représente plus du tiers du marché.

Les organisations culturelles et communautaires :

- Le tourisme culturel est en progression dans l'industrie touristique;
- Le milieu communautaire, lors d'événements ou d'activités nécessitant un déplacement, sera à la recherche d'hébergement pratique à prix modique;
- Ces clients souhaiteront être à proximité des différents points d'intérêts en lien avec leurs missions respectives.

La clientèle scolaire :

- Les organisateurs d'échanges étudiants sont à la recherche de lieux partagés, pratiques et abordables pour loger les élèves;
- Ils privilégient les voyages éducatifs et enrichissants, donc à proximité des services appropriés.

4.5 Quelle est la taille du marché potentiel et quelles sont les tendances et les perspectives de croissance qui se dessinent dans l'hébergement?

*« Les oiseaux ne laissent qu'un chant éphémère; l'homme passe, mais sa renommée survit. »
– Proverbe chinois*

Tendances et perspectives du tourisme dans le secteur de Gatineau

Par marché potentiel, on entend les visiteurs qui passent par Gatineau dans le but de découvrir la région ainsi que les clients potentiels qui pourraient être rejoints par l'intermédiaire de la publicité ou de partenariats stratégiques établis avec des organisations ou entreprises œuvrant en tourisme.

En ce qui concerne le centre d'hébergement, la clientèle cible est principalement composée de groupes organisés qui réserveront les séjours en avance en fonction de leurs activités. Mais comme cette clientèle n'est pas exclusive, il semble pertinent de dresser un portrait plus large afin de connaître la situation concernant l'hébergement touristique dans la région.

Il est pour ainsi dire impossible de déterminer avec exactitude la taille du marché potentiel pour les clients ciblés par la publicité ou les partenariats stratégiques, car le marché du centre dépasse les frontières de la municipalité. En effet, les touristes pourront être régionaux,

provinciaux, nationaux et internationaux. Lorsqu'un site Web aura été créé, il sera possible de voir combien de personnes l'ont consulté et établir leur provenance.

Il convient avant toute chose de définir les groupes qui voyagent dans une région en fonction de leurs activités. Ainsi, les visiteurs ou excursionnistes sont des personnes de passage dans une région autre que la leur pour y effectuer une activité. Les villégiateurs sont les personnes qui viennent séjourner pour prendre du repos ou des vacances. Et pour terminer, dans la catégorie qui nous intéresse, celle des touristes, se trouvent les personnes qui se nourrissent et s'hébergent dans une région autre que la leur.

En 2009, près de 1,3 million de touristes ont passé une nuit ou plus en Outaouais. Approximativement 25 % d'entre eux étaient des jeunes. Ainsi, quelque 350 000 touristes de 16 à 35 ans seraient passés par l'Outaouais, mais plus particulièrement à Gatineau. La région de l'Outaouais est celle qui connaît le meilleur taux de croissance démographique au Québec. En effet, depuis 1971, la population de l'Outaouais n'a cessé de croître, et ce, beaucoup plus rapidement que celle de l'ensemble de la province. En outre, les perspectives démographiques pour la région demeurent très bonnes, surtout pour Gatineau².

De manière générale, la mobilité des jeunes tend à s'accroître, ce qui en Outaouais favorise l'influx de nouveaux arrivants nationaux et internationaux — encore une fois surtout à Gatineau³. À l'échelle de l'Outaouais, le nombre de visiteurs a progressé de 5 % entre 2002 et 2006, bien que le nombre de séjours d'au moins une nuit dans la région soit demeuré stable. Pour sa part, Tourisme Outaouais estime que le pourcentage de jeunes touristes est en constante augmentation.

Dans le cas du centre d'hébergement, le marché visé est principalement constitué de groupes participant à un événement, à une activité ou à une compétition. Afin de rejoindre ces clients potentiels, nous avons sondé différents groupes et organismes établis dans la grande région de Gatineau afin de vérifier si le modèle proposé par la Coopérative correspondait au type d'hébergement recherché par la clientèle ciblée. Aussi, certains groupes et organismes canadiens participant à des activités similaires ou organisant celles-ci ont été sondés.

Voici un sommaire des renseignements recueillis :

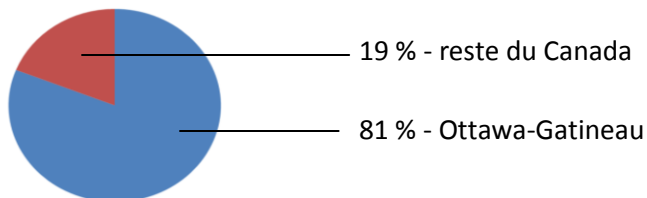
- **62 organisations sondées**
- 81 % des sondés proviennent de la région de Ottawa-Gatineau – 19 % du reste du Canada
- 57 % sont des organisations sportives, 11 % culturelles, 15 % communautaires, 11 % loisirs
- La quasi-totalité de ces organisations a déjà organisé des événements ou activités par le passé, dont plus de la moitié étaient d'envergure nationale ou internationale.

² Statistique Canada et l'Institut de la statistique du Québec prévoient que le rythme de croissance de la région demeurera deux fois supérieur à celui de tout le Québec, et ce, jusqu'en 2021. Source : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/>.

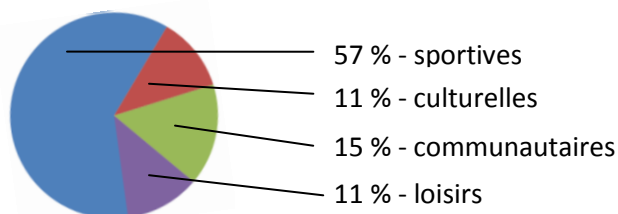
³ Source : Bureau du tourisme de l'Outaouais.

- Plus de 60 % d'entre elles organiseront au moins un événement ou une activité dans la région de Gatineau au cours des trois prochaines années.
- 77 % des répondants considèrent que le centre pourrait correspondre au type d'hébergement recherché pour les activités les concernant.

Provenance des sondés



Types d'organisations



Les disciplines ou domaines des différents organismes étaient les suivants :

- Judo
- Boxe
- Centre de jour pour les aînés
- Ski de fond
- Vélo de montagne
- Improvisation
- Volleyball
- Gymnastique
- Ski alpin
- Scouts
- Employabilité
- Multi-sport
- Tennis de table
- Athlétisme
- Ringette
- Patinage artistique
- Escrime
- Multi-sport pour personnes avec déficiences intellectuelles
- Youth Driven Development
- Hockey mineur
- Plongeon olympique
- Hockey gazon
- Cyclisme

- Formation d'entraîneurs pour toutes disciplines
- Canoë kayak
- Natation

Mentionnons qu'à ce stade du projet, en plus des organisations sondées, quelques acteurs importants se sont manifestés afin de faire connaître leurs besoins et intérêts pour ce type d'hébergement.

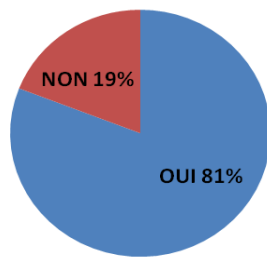
Soulignons entre autres l'implication de Volleyball Canada dans le développement et la mise sur pied du projet. Le type d'hébergement proposé par le centre correspond en effet exactement à ses besoins. À titre de point de référence pour quantifier l'impact d'un partenariat avec une organisation, Volleyball Canada masculin a, l'année dernière, dépensé plus de 35 000 \$ dans la région Gatineau-Ottawa en hébergement pour son camp de recrutement et pour loger l'équipe B, l'équipe junior, les entraîneurs invités et le personnel.

Autre constat digne de mention : l'Association Régionale de Soccer de l'Outaouais, active dans le développement régional, provincial, national et international, affirme qu'un outil comme le centre hébergement est impératif à sa croissance. Elle organise au moins cinq activités d'envergure comme la Coupe de l'Outaouais, où les besoins en hébergement nécessitent la totalité du centre d'hébergement, sans compter les activités liées à des expériences à l'étranger et les ateliers de formation. Les revenus d'hébergement pour ces activités sont estimés à plus de 20 000 \$.

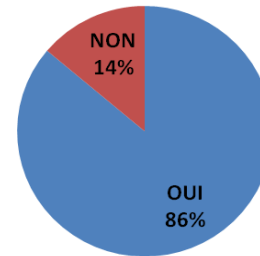
Un autre sondage a été mené lors des Jeux du Québec, tenus à Gatineau du 29 juillet au 6 août 2010. L'exercice a été effectué auprès des athlètes, des entraîneurs, des équipes, du personnel de soutien et du public, qui ont été informés des principales caractéristiques du projet. Voici un aperçu des données recueillies :

- **173 répondants**
- 81 % des répondants avaient participé à des événements, activités ou compétitions au cours des trois dernières années
- À ces occasions, plus de 50 % des gens voyagent en groupe de 6 ou plus. Seulement 6 % des répondants voyagent seuls.
- 86 % croient que ce type d'hébergement répondrait à leurs besoins.
- 65 % des répondants habitent au Québec, à l'extérieur du grand Gatineau.

Au cours des trois dernières années avez-vous participé à des événements, activités ou compétitions?



Est-ce que le centre d'hébergement proposé pourrait répondre à vos besoins en hébergement?



Points à retenir

Les éléments d'information fournis jusqu'à présent sont d'une importance considérable pour la faisabilité commerciale du projet du centre. On retient que la municipalité de Gatineau jouit d'un bon potentiel touristique et profite de sa situation avantageuse comme ville voisine d'Ottawa. Le tourisme global dans la région semble en hausse, mais il existe peu de données spécifiques à jour permettant d'étayer cette observation. Il n'est pas possible d'avancer des chiffres précis sur le nombre de groupes organisés participant à des événements à Gatineau. Si le centre d'hébergement veut assurer sa réussite, il devra tout de fois diversifier son offre et ne pas être exclusif aux groupes.

Si on élargit le créneau aux autres touristes, aux jeunes familles, aux cyclotouristes et aux voyageurs nationaux et internationaux qui veulent profiter des attraits de la région, le potentiel touristique du centre s'accroît considérablement.

La Ville de Gatineau a une image sportive et communautaire; ce sont des valeurs et des priorités municipales. Il va de soi que l'intégration d'un centre comme celui proposé par la Coopérative rejoint parfaitement la vision du développement municipal actuel.

4.6 Quels sont les impacts économiques pour le quartier et la municipalité?

Les intervenants clés interrogés voient l'arrivée d'un centre d'hébergement d'un très bon œil. Le district du Lac Beauchamp, dans lequel le centre est pressenti pour s'implanter, est ciblé par la municipalité de Gatineau dans son plan de revitalisation. Le bâtiment de l'ancienne école La Victoire, situé sur la rue Cédar à proximité du boulevard Maloney, se trouve dans un quartier qui se veut à la fois résidentiel et commercial. Les principaux commerces du quartier sont des casse-croûte, des disquaires, des centres de massage et spa, des centrales immobilières et des stations-service. Il va de soi que la plupart de ceux-ci bénéficieraient directement des retombées économiques générées par les clients séjournant au centre d'hébergement.

Selon l'Association des bureaux de congrès du Québec, les retombées économiques d'une nuitée à Gatineau se situent en moyenne à 219 \$. Ce montant laisse envisager qu'un centre d'hébergement doté d'une capacité de 100 lits et un taux prévisionnel d'occupation annuel très conservateur de 40 %, générerait plus de 3 100 000 \$ en retombées annuelles. Ces retombées sont calculées pour la région et non uniquement pour le quartier immédiat; une logique simple permet cependant de croire qu'une bonne partie de cet impact se fera sentir dans les entreprises à proximité.

Cette conjoncture est de bon augure pour la conclusion de partenariats futurs avec les entreprises locales et les associations de quartier qui pourront faire la promotion d'un centre d'hébergement dont les bénéficiaires rejailliront sur les autres acteurs commerciaux de la municipalité.

Afin de connaître l'appréhension des résidents et des commerçants du quartier, nous avons rencontré plusieurs d'entre eux individuellement et les avons interrogés sur l'éventuelle arrivée du centre d'hébergement.

Voici un aperçu des renseignements recueillis :

- 21 personnes interrogées
- Parmi celles-ci, 12 résidents et 7 commerçants
- 75 % propriétaires / 25 % locataires
- 67 % habitaient le quartier lorsque l'école la Victoire était ouverte
- Du nombre précédent, 92 % qualifie l'impact de l'école et leurs relations avec celle-ci de positifs
- 58 % craignent que l'arrivée du centre d'hébergement perturbe la quiétude du quartier
- 70 % aimeraient pouvoir participer à une rencontre explicative avec les promoteurs du centre dans l'éventualité de la concrétisation du projet

D'un point de vue objectif, l'impact économique sur le quartier ne peut qu'être profitable pour le développement et la prospérité de la communauté.

4.7 Quels canaux faut-il emprunter pour rejoindre les clients?

« Le soleil ne se lève que pour ceux et celles qui sont éveillés. »

– Anonyme

Une des règles essentielles, selon les différents acteurs exploitant des entreprises similaires à celle de la CSHSCC, est de trouver la bonne façon de rejoindre son marché cible.

Voici des pistes à explorer en vue d'un marketing réussi.

- L'utilisation d'un site Web attirant et fonctionnel est essentielle. Le site devra permettre de faire des réservations en ligne et d'être un facilitant pour les clients désirant réserver. Le lien Internet menant au site du centre pourrait être placé sur les listes des partenaires, en plus de celles d'organisations touristiques telles que Tourisme Outaouais. Il sera important pour le centre d'étendre son réseau de partenaires le plus possible pour maximiser les possibilités d'exposition auprès de différentes clientèles.
- En lien avec le point précédent, il va de soi de développer des partenariats efficaces avec des entreprises et organismes complémentaires et de s'assurer que chacun réfère le lien du centre sur son site Web ou dans des brochures placées à ces endroits. À ce chapitre, les promoteurs du projet du centre possèdent un réseau très large et devront continuer à le mettre à contribution. Cette stratégie est assurément une des moins coûteuses et des plus efficaces.

- Les membres de la Coopérative peuvent assurément venir renforcer le réseautage. Un nombre important d'adhérents contribue à une plus grande diffusion de l'information et favorise la mobilisation du milieu.
- Les médias sociaux (Facebook, Twitter et autres) sont des outils presque incontournables, surtout pour les jeunes générations. En étant présent et actif sur ces réseaux, le centre s'assurera une visibilité supplémentaire et permettra aux intéressés de suivre les progrès du projet et les activités liées à ce dernier par le biais d'Internet.
- L'information sur le centre devrait être accessible dans tous les guides promotionnels de la municipalité de Gatineau et de l'Outaouais en général.
- Le centre a tout avantage à se faire connaître par l'entremise de médias comme les journaux locaux (Le Droit, Voir, etc.) ainsi que des guides de voyage qui traitent du Canada et du Québec (Lonely Planet, Ulysse, Le routard, etc.).
- Enfin, le bouche-à-oreille demeure sans doute le meilleur moyen de faire connaître le centre et ses activités futures.

De toutes ces possibilités, les plus prometteuses sont sans doute les partenariats et le bouche-à-oreille, car le centre profiterait ainsi de recommandations d'anciens visiteurs ou d'organismes faisant affaire avec les clientèles recherchées. Dans un monde marqué par une surabondance d'information concernant les choix d'hébergement, notamment sur le Web, le fait de compter sur de telles recommandations « directes » constituerait un véritable atout.

Une recherche⁴ sur le processus de décision des voyageurs démontre que si les choix de l'hébergement, du moyen de transport, de la durée du voyage et du budget sont dans la grande majorité des cas effectués à l'avance (dans 90 % des cas), les décisions relatives à la restauration se prennent plus souvent directement sur le lieu de vacances (dans 70 % des cas) tandis que le choix des activités se fait autant sur place qu'à l'avance (50 %). Pour le centre, cela signifie qu'une présence adéquate dans les guides touristiques et un bon site Internet avec possibilité de faire des réservations en ligne sont des impératifs. Cela implique également que des forfaits pourraient être proposés à l'avance à la clientèle, par l'intermédiaire de la publicité et du site Internet, et qu'il serait possible pour les futurs clients de réserver en ligne ou par téléphone certains forfaits ou activités. On apprend également dans la recherche que la clientèle interroge assez régulièrement le personnel hôtelier (quel soit le service recherché) et que les parents ou amis restent la première source de référence, d'où l'importance de la réputation d'un lieu touristique. Les touristes accordent une grande importance aux recommandations provenant de la population locale, car ces renseignements sont jugés objectifs et fiables. En tissant des liens avec la population du quartier et de la municipalité, le centre pourrait faire des recommandations d'activités et de restaurants des environs qui s'appuient sur les préférences et les habitudes de consommation des habitants du coin.

⁴ Étude de faisabilité – Auberge de jeunesse Petite-Nation, mai 2008, p. 23.

4.8 Quels sont les risques commerciaux envisagés et les occasions de développement?

Au terme de toutes ces questions liées à la commercialisation éventuelle des services du centre d'hébergement, le moment est maintenant venu de soupeser les risques et opportunités que comporte le projet sur ce plan.

Les risques commerciaux auxquels s'expose le projet de centre d'hébergement sont étroitement liés aux menaces extérieures qui pourraient affecter le succès du projet. À l'heure actuelle, deux de ces menaces sont théoriquement envisageables :

Innovation pour le type d'hébergement – En soi, ce risque est concret, étant donnée la nouvelle formule d'hébergement. Bien que des modèles très similaires existent en Europe, le type d'hébergement proposé par la Coopérative n'a en pratique jamais été testé en sol québécois. Le risque que cette nouveauté ne rejoigne pas les consommateurs visés est bien réel, mais demeure contrôlé si des mesures efficaces au chapitre de la promotion et du réseautage sont mises en application.

Retard dans l'atteinte des objectifs – Dans un projet de rénovation complète et de changement de vocation d'un bâtiment, les objectifs marchands peuvent prendre un certain temps à réaliser. Comme pour toute entreprise en démarrage, la liquidité disponible pour le fonctionnement du centre sera un facteur déterminant à la pérennité du projet.

Puisque la Coopérative a décidé de fonctionner selon une formule de location durant ses premières années d'exploitation, les risques sont amoindris.

Trois opportunités intéressantes :

Centre sportif de Gatineau : la construction et l'exploitation du Centre sportif de Gatineau à proximité sont assurément un atout majeur pour le centre d'hébergement. Une étroite collaboration entre les deux organisations pourrait être très profitable pour assurer des assises importantes dès les premiers mois de fonctionnement.

Depuis l'ouverture du Centre sportif, plusieurs événements provinciaux et même internationaux ont eu lieu à Gatineau. Cette liste s'allongera, car le Service des loisirs, des sports et du développement des communautés a créé un poste d'agent de développement des événements sportifs et culturels. Son principal mandat sera d'attirer des événements à caractère provincial, canadien et international dans la municipalité.

Vision Multisport Outaouais : au cours des prochains mois, un nouveau complexe sportif sera érigé près du lieu projeté de la Coopérative. Ce centre sera doté de deux surfaces glacées ainsi que d'un terrain de soccer extérieur. Comme le hockey est un sport très populaire dans la région, cet établissement favorisera la tenue de tournois.

Depuis quelques années, la ville déploie des efforts colossaux pour mobiliser ses partenaires afin de promouvoir le sport. C'est dans cette synergie sportive que le projet évoluera.

Plan de revitalisation du quartier – La municipalité de Gatineau a ciblé le quartier du Lac Beauchamp dans son plan de revitalisation. Les années à venir laissent présager un développement intéressant pour l’environnement proche du centre d’hébergement. Ce réaménagement aura assurément des répercussions bénéfiques sur la progression du projet. Notons déjà quelques avantages présents au moment de l’étude : restaurants, bureau de poste, attraits touristiques (Vieux Gatineau, Marché public etc.), ligne du Rapibus à moins de 10 minutes à pied, parcours de la route verte de vélo, équipement sportif et de loisirs de proximité (Centre sportif, Centre sportif vision multisports, terrains de baseball, Parc du Lac Beauchamp)

4.9 Quels sont les pièges à éviter et les conditions d’émergence nécessaires à la viabilité du centre d’hébergement?

La viabilité commerciale d’un centre d’hébergement dépend de plusieurs facteurs clés qui assureront son succès ou le mèneront à l’échec. Ces points sont abordés ci-dessous.

Se faire connaître auprès des clientèles ciblées

Le centre devra trouver les meilleurs canaux possibles pour se faire connaître auprès de ses différentes clientèles dans des délais raisonnables. L’aménagement du centre dans le quartier du Lac Beauchamp est un choix judicieux sur le plan du développement communautaire, la municipalité ayant prévu de futurs développements destinés à revitaliser le quartier. Avec le Rapibus, seulement deux arrêts sépareront la CSHSCC du Centre Sportif de Gatineau.

La clientèle cible est composée principalement de groupes et occasionnellement de vacanciers se déplaçant seuls ou en groupe pour des événements spécifiques durant quelques jours. Ceux-ci ne sont pas nécessairement à la recherche d’une atmosphère particulière; ils espèrent d’abord et avant tout trouver un logement à bon prix, car ils savent déjà très bien pourquoi ils viennent dans la région et ne passeront probablement pas autant de temps au centre que les autres groupes. Afin de satisfaire les autres clientèles, le centre a tout intérêt à projeter une image dynamique et conviviale auprès des voyageurs, ce qui lui permettra d’attirer cette clientèle principalement à la recherche d’un hébergement économique, mais aussi d’un lieu pour échanger et s’adonner à des activités de groupe.

En établissant des partenariats de marketing judicieux et ciblés, la CSHSCC n’aura pas de mal à se faire connaître auprès de ces clientèles différentes, mais non incompatibles, ce qui augmentera ses chances de pénétrer des marchés différents et d’engendrer un bon roulement d’occupants dans l’établissement. À l’inverse, un faible roulement de clientèle risquerait d’entacher la réputation du centre et donner l’impression qu’il s’agit d’un lieu peu dynamique. Les premières années seront importantes de ce point de vue, bien qu’il soit normal d’avoir besoin d’un peu de temps pour se faire connaître. Au bout d’une période de cinq ans, il serait indispensable que le centre d’hébergement puisse rouler au rythme de croisière prévu (soit un taux d’occupation annuel moyen de 80 %).

La question de l'image et la réputation

Le concept du centre d'hébergement devra être très clairement défini et suffisamment exposé afin qu'il existe, pour les clients, le moins d'ambiguïté possible sur la mission de la CSHSCC.

Le piège à éviter ici est une éventuelle association d'image à un lieu non dynamique et à de grands dortoirs vides sans âme. Pareille association pourrait mener jusqu'à une perception négative du centre surtout par les jeunes voyageurs.

Dès son ouverture, le centre devra être prêt à offrir une ambiance agréable qui, malgré que le concept de dortoir sera le modèle privilégié, pourra offrir une certaine intimité aux clients en quête de celle-ci par le biais de chambres semi-privées. Comparons par exemple les auberges de jeunesse offrant presque uniquement des nuitées en dortoir dans les grands centres urbains en France et aux Pays-Bas. D'un point de vue extérieur, le modèle semble le même. Dortoirs, cuisine commune, cafétéria, membre de Hostelling International⁵, prix abordables. Pourtant, là où les auberges des Pays-Bas se distinguent de celles de la France, outre l'aspect moderne de leurs installations, c'est dans la possibilité pour le client de modeler son séjour en fonction de ses besoins. Ainsi, aux Pays-Bas, un couple ou une jeune famille pourrait réserver, si les disponibilités le permettent, un dortoir à eux seuls et profiter du lieu de la même façon que d'une chambre privé. En France, il est beaucoup plus difficile de se prévaloir de cette option, la philosophie étant basée sur les auberges de jeunesse des années 1970-1980, où les dortoirs étaient des lieux communs et non exclusifs à des individus. La réputation et la fréquentation des auberges de jeunesse en France sont en chute libre, tandis que celles des auberges des Pays-Bas sont en très bonne santé.

La municipalité de Gatineau dispose de plusieurs installations pour divertir et servir sa population. Bien sûr, il y a le nouveau centre sportif qui sera, sans aucun doute, un atout majeur pour les résidents du centre d'hébergement, mais la ville et la région ont beaucoup plus à offrir. Les deux cultures, celles du Québec et de l'Ontario, un mélange unique en son genre, 12 musées nationaux, les multiples galeries d'art, les nombreux festivals, la patinoire du canal Rideau, l'impressionnant réseau de pistes cyclables, le parc de la Gatineau et bien d'autres. Ces services et activités devront être proposés aux résidents du centre. L'objectif de cette démarche visera surtout les voyageurs n'ayant pas un itinéraire défini et cherchant les nouveautés; il permettra de donner une couleur particulière à leurs séjours et augmentera par le fait même le nombre de nuitées. Sur ce point, le développement de partenariats stratégiques avec des promoteurs d'activités récréotouristiques à bon prix et situées à une distance raisonnable du centre sera capital.

Proposer des services qui répondent aux besoins de la clientèle et nouer des partenariats

⁵ Hostelling International est la marque de la Fédération internationale des auberges de jeunesse, une organisation sans but lucratif qui regroupe plusieurs associations membres à travers le monde.

Les différentes clientèles de la CSHSCC ont des besoins spécifiques, dont certains se rejoignent et d'autres pas. Par exemple, tous les clients auront des attentes similaires quant à la qualité de l'accueil, à un environnement paisible favorisant la détente, aux aires de repas dans le centre (surtout pour le matin), à l'accès à de l'information touristique au sein même de l'établissement, etc. Cependant, les jeunes voyageurs sont probablement davantage ouverts à la vie de groupe que les autres. Les jeunes familles, quant à elles, auront certainement besoin d'aires de jeu à l'extérieur (à proximité du centre) et éventuellement à l'intérieur pour les enfants. Ces deux clientèles sont plus à même de participer à des forfaits récréotouristiques et à des activités organisées par le centre, tandis que la clientèle venue pour participer à des festivités ou des événements spéciaux ne sera guère présente pendant le jour et sera probablement moins disponible pour participer aux activités offertes à proximité.

Dans ce contexte, il faudra que l'administration de l'établissement se dote d'une stratégie dans son offre de service pour répondre à tous ces besoins, et ce, sans créer d'incohérences dans les ambiances recherchées. Ainsi, le centre devrait offrir des aires communes (salon et cuisine) pour permettre à tous ceux qui souhaitent participer activement à la vie de l'établissement de le faire, mais aussi laisser la même liberté à ceux qui préfèrent se reposer ou se retirer dans leurs quartiers en toute intimité.

Quant aux activités offertes par le centre d'hébergement, directement ou par l'intermédiaire de partenariats, elles devront avoir une forte valeur ajoutée pour les clientèles, surtout dans le contexte où l'écotourisme prend de l'expansion et où les attentes en la matière sont élevées.

Établie dans la quatrième municipalité en importance au Québec (239 000 habitants), la CSHSCC devra, comme ses semblables ailleurs au Québec, relever des défis pour attirer des clients, surtout en basse saison. Certains établissements ont mieux réussi que d'autres sur ce plan, particulièrement grâce à la mise en valeur d'un avantage comparatif indéniable. La CSHSCC devra trouver ses créneaux touristiques, grâce à la conclusion de partenariats stratégiques avec des promoteurs récréotouristiques de la région.

Afin que la clientèle puisse profiter de l'hébergement offert au centre dans le cadre d'événements spéciaux, elle devra connaître l'existence de l'établissement, qu'elle pourra découvrir par le biais surtout de publicités ainsi que par la voie de références de la part des organisateurs de ces événements. Selon la grande majorité des intervenants clés et certaines statistiques, la région connaît de fortes pointes tant durant la saison estivale qu'hivernale, et l'offre en matière d'hébergement de groupe ne suffit pas à combler toute la demande durant ces périodes. Il ne fait aucun doute que la CSHSCC pourra profiter de cette manne de clients si elle sait se positionner avantageusement avant la tenue des événements, avec des partenaires complémentaires (associations sportives, communautaires et de loisirs, promoteurs, bureaux d'information touristique régionaux, municipalité, restaurateurs, écoles et collèges, associations et entreprises de plein air, etc.).

La facilité d'accès

Les statistiques disponibles révèlent que le principal moyen de transport utilisé pour se déplacer est l'automobile. Cette donnée démontre sans l'ombre d'un doute que la majorité des touristes du centre arriveront en voiture ou en autobus. Au Canada, l'utilisation de la voiture est très répandue chez les touristes qui ne participent pas à des excursions organisées, étant données les distances importantes qui séparent les différents centres d'intérêt. Néanmoins, la ligne du Rapibus représentera certainement un atout important pour ceux désirant laisser la voiture au centre d'hébergement. Aussi le transport en commun régulier par autobus pourra aussi devenir un outil supplémentaire dans le déplacement des usagers. La location de vélos au centre pourrait aussi être envisagée.

Un projet similaire à Cran-Gevrier en France

Lorsque les promoteurs ont entrepris leurs démarches en vue d'élaborer le concept du centre d'hébergement, un modèle en place depuis plusieurs années dans la municipalité de Cran-Gevrier, en France, a été utilisé à titre d'exemple pour structurer l'idée. Outre le fait que le centre se situe en France, et que par conséquent, sa structure administrative diffère de celle que la CSHSCC utilisera, le principe et le fonctionnement des deux entités sont très similaires. Voici quelques points à retenir :

- Le Centre d'Hébergement du Vernay à Cran-Gevrier (16 500 habitants), organisme à but non lucratif, est en fonction depuis plus de 30 ans. Il possède une capacité de 64 lits (aucune chambre privée; 3 dortoirs de 12 lits; 2 dortoirs de 8 lits; et 3 dortoirs de 4 lits) et partage ses locaux avec l'école élémentaire publique Le Vernay, qui dessert un peu plus de 100 élèves dans 5 classes.
- Le Centre vend entre 1 500 et 1 650 nuitées par année. À des fins de comparaison du nombre de nuitées, il est important de souligner que la ville ne souhaite pas promouvoir son Centre d'hébergement et ne fait donc pas de marketing particulier. L'établissement bénéficie du bouche à oreille, et la majorité de ses réservations proviennent d'associations de la commune ou de l'agglomération voisine, qui réservent dans le cadre de tournois sportifs ou d'échanges. Afin de fixer un indicateur plus juste du nombre de nuitées à prévoir, il serait plus judicieux de se tourner vers le projet de la Coopérative de l'Auberge de Jeunesse Petite-Nation, située à Saint-André-Avellin en Outaouais, qui clôture tout juste sa première année de fonctionnement. Établie dans un village de moins de 3 500 habitants éloigné des grands centres, l'Auberge possède une capacité de 50 lits et cumule déjà plus de 1 500 nuitées. Il serait judicieux de croire que la fréquentation de la CSHSCC sera beaucoup plus importante que celle de l'Auberge Petite-Nation.
- Les clientèles cibles du Centre d'hébergement du Vernay sont essentiellement les associations sportives et culturelles ainsi que les écoles, les collèges et les lycées.
- Le coût pour une nuitée est de 14 \$; il faut ajouter 14 \$ pour la location de draps et de couvertures.

- Le Centre est doté d'une salle d'arts martiaux et se situe à proximité de gymnases et de salles de spectacles. Il n'offre aucun service outre l'hébergement. Les clients peuvent cependant utiliser des espaces de cuisine prévus à cet effet pour préparer leur petit-déjeuner ou leur repas du soir. Ce service n'est pas disponible sur l'heure du midi puisque cette annexe sert aux repas des étudiants de l'école.
- Le Centre n'a pas d'heures d'ouverture précises; les clefs sont remises aux groupes à leur arrivée, de sorte que ceux-ci sont autonomes quant à leur fonctionnement. Les clefs doivent être rendues au départ. Un employé à temps plein s'occupe de la moitié du complexe du Vernay (école, annexe restauration, salle de danse, école de musique...) et occasionnellement, une ressource supplémentaire est embauchée pour les tâches ménagères, selon le temps disponible entre deux réservations.
- Interrogés sur la relation entre le Centre et l'école, les responsables du Centre ont qualifié leurs rapports de bons. Ils n'ont, jusqu'à présent, rencontré aucune difficulté majeure avec cette cohabitation.
- Selon les responsables, les principales forces du Centre sont le prix des nuitées et sa proximité avec la ville d'Annecy (51 000 habitants). Les défis à relever pour le Centre sont d'améliorer l'accueil en offrant un espace plus convivial et de revoir sa politique tarifaire.

Il est intéressant de constater qu'un centre d'hébergement très similaire à celui du projet de la CSHSCC fonctionne avec succès depuis plus de 30 ans. Cet établissement pourrait devenir un partenaire important à des fins d'échanges d'expertise, surtout durant la phase de démarrage.

5. FAISABILITÉ TECHNIQUE

Ce chapitre contient la ligne directrice du plan d'affaires choisie par la Coopérative suite aux résultats de l'examen de la faisabilité technique de la CSHSCC. Les éléments abordés sont le partage possible des lieux physiques avec le Centre Académique de l'Outaouais; la nature précise des services dispensés; les ressources humaines nécessaires; les normes et technologies requises; et les risques techniques à prévoir.

5.1 Association possible avec le Centre Académique de l'Outaouais

« Le premier des bons ménages est celui que l'on fait avec sa conscience. »

– Victor Hugo

Un des scénarios d'implantation envisagé lors des premières rencontres avec les promoteurs du centre était la cohabitation de deux entités différentes dans le même édifice. La raison principale de cette alliance serait la possibilité d'alléger les responsabilités financières de chacun.

Le partenaire ciblé pour cet éventuel partenariat est le Centre Académique de l'Outaouais. Cette école, reconnue par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, offre des cours aux niveaux primaire et secondaire. Actuellement locataire du 266, rue Notre-Dame à Gatineau, elle

a pour objectif de déménager dans des locaux plus adaptés à ses besoins. Le Centre Académique de l'Outaouais a plus de 20 ans d'expérience dans la cohabitation physique avec d'autres partenaires.

Mission du Centre Académique de l'Outaouais : « ... un seul et unique but : former des hommes et des femmes responsables qui réussissent, non seulement dans la vie, mais surtout dans leur vie. Ainsi, nous souhaitons aider votre enfant à croître spirituellement, académiquement, socialement et physiquement. »

Cette association pourrait ouvrir la porte à des avantages intéressants, mais pourrait aussi imposer des contraintes importantes.

Des rencontres et des échanges avec les responsables des deux organismes ont permis de cerner les particularités de chacun afin de valider la compatibilité.

Le tableau suivant souligne les caractéristiques et les exigences des deux organismes.

	Centre Académique de l'Outaouais	Centre d'hébergement	Commentaires
Besoins physiques	<ul style="list-style-type: none"> • Classes : <ul style="list-style-type: none"> - Un étage complet (référence avec le bâtiment visé pour le centre) incluant les bureaux administratifs. • Bureaux administratifs : <ul style="list-style-type: none"> - Trois bureaux administratifs incluant une salle de bain (évier et toilette). • Sanitaires : <ul style="list-style-type: none"> - 4 à 6 salles de bain (toilettes et éviers). • Rangement : <ul style="list-style-type: none"> - Un espace de 20' x 20' pour l'équipement sportif et autre matériel. - Un espace (grandeur à déterminer) pour ranger les tables et les chaises de la cafétéria. <i>L'objectif est de pouvoir transformer la salle en gymnase.</i> • Salle à manger : <ul style="list-style-type: none"> - Cafétéria de 75 places. Les heures d'utilisation de celle-ci seraient du lundi au jeudi de 12 h à 13 h 30. L'équipe se dit prête à partager la cafétéria en tout temps avec le centre 	<ul style="list-style-type: none"> • Hébergement : <ul style="list-style-type: none"> - Chambres de style dortoir de 6 à 8 places. - Chambre privée 2 à 4 personnes. <p><i>Pour une capacité d'au moins 100 personnes</i></p> • Bureaux administratifs : <ul style="list-style-type: none"> - Un bureau • Sanitaires : <ul style="list-style-type: none"> - Douches et salle de bain en fonction du nombre de lits disponibles. • Rangement : <ul style="list-style-type: none"> - Penderie pour literie. - Espace pour rangement général. • Salle à manger : <ul style="list-style-type: none"> - Cafétéria de 100 places. • Cuisine : <ul style="list-style-type: none"> - Cuisine commune disponible pour les résidents. • Autres espaces : <ul style="list-style-type: none"> - Espace communautaire (ex. : salon, salle de détente, etc.). - Conciergerie. - Atelier de travail (à des fins 	<p>Il est impératif qu'un expert en aménagement de l'espace (architecte ou dessinateur technique) confirme la possibilité de cohabitation physique.</p>

	<p>d'hébergement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuisine : <ul style="list-style-type: none"> - L'équipe mentionne avoir le désir d'aménager une cuisine pour servir des dîners aux étudiants et au personnel (possibilité de partage de service avec le centre d'hébergement) 15' x 20'. - 1 fois par semaine, la cuisine devra être utilisée pour un cours de chimie d'une durée de deux heures et demie. • Autres espaces : <ul style="list-style-type: none"> - Gymnase (pour différents sports d'équipe). En cas de pluie, les récréations se déroulent au gymnase (15 minutes, A.M. et P.M, 10 h et 14 h). - Entrée principale (possibilité de partage avec le centre d'hébergement). - Sortie vers la cour extérieure (possibilité de partage avec le centre d'hébergement). - Conciergerie 6' x 6' (possibilité de partage avec le centre d'hébergement). - Infirmerie (aménagement dans les locaux prévus pour les classes). - Salle des professeurs (aménagement dans les locaux prévus pour les classes). • Espace extérieur : <ul style="list-style-type: none"> - Stationnement 12 places. - La totalité de la cour d'école (Utilisation : récréations, dîners, 2 cours d'éducation physique par jour (2 ½ heures/jours du lundi au jeudi)). 	<p>de menuiserie ou autres).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrée principale avec contrôle automatisé. - Salle pour le personnel. <ul style="list-style-type: none"> • Espace extérieur : <ul style="list-style-type: none"> - Stationnement 30 places. - Espace propice à la détente. - Aire de restauration. 	
<p>Compatibilité des clientèles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes au quotidien actuellement : <ul style="list-style-type: none"> - 55 élèves (+ 20 prof. et personnel). • Maximum envisageable : <ul style="list-style-type: none"> - 150 à 200 étudiants entre 5 et 17 ans (+ 30 prof. et personnel). • Heures d'ouverture : <ul style="list-style-type: none"> - Du lundi au jeudi 7 h à 17 h, vendredi 7 h à 13 h <i>incluant les heures administratives</i> (+ 4 rencontres annuelles en soirée et 4 journées levées de fonds). • Dates d'ouverture 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuitées visées : <ul style="list-style-type: none"> - 100 nuitées. • Maximum envisageable : <ul style="list-style-type: none"> - 100 clients + 4 employés. • Heures d'ouverture : SCÉNARIO 1 (cohabitation avec le Centre Académique) <ul style="list-style-type: none"> - Du lundi au dimanche 7 h à 21 h durant la période estivale (juin à août). - vendredi de 13 h à 21 h, samedi de 7 h à 21 h et dimanche de 7 h à 18 h. SCÉNARIO 2 (seul occupant) <ul style="list-style-type: none"> - Du lundi au dimanche 7 h à 	<p>Plus l'utilisation des étudiants et des clients du centre d'hébergement sera répartie sur différentes plages horaires, plus la gestion sera facile.</p> <p>Si les périodes de pointe des deux organismes sont au même moment, il sera important qu'un horaire facilitant la gestion des espaces communs soit respecté.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - L'administration, mi-août au 5 juillet. - Les classes, début septembre au 24 juin. • Âge des étudiants <ul style="list-style-type: none"> - 5 à 17 ans. 	<p>21 h durant la période estivale (juin à août).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dates d'ouverture <ul style="list-style-type: none"> - À l'année. • Âge de la clientèle <ul style="list-style-type: none"> - Tous âges. 	
Capacité financière	<ul style="list-style-type: none"> • Actuellement le Centre Académique paie un loyer annuel de 40 000 \$. • Le Centre Académique souhaite être propriétaire; par contre, il n'exclut pas les possibilités de partenariat comme copropriétaire ou comme locataire. • La principale source de revenus de l'école est basée sur les frais de scolarité payés par les étudiants. • Les rénovations d'un nouveau bâtiment se feraient en fonction des revenus. • Les montants investis pour les rénovations et l'aménagement du bâtiment et du terrain sont directement liés aux revenus du Centre Académique. Les investissements pour la rénovation et l'aménagement pourraient être répartis sur plusieurs années. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour la phase de démarrage, la Coopérative dépendra principalement de subventions et de prêts obtenus de ses bailleurs de fonds. • À court ou à moyen terme, l'objectif sera de s'autofinancer grâce aux revenus engendrés par la location d'hébergement touristique. 	
Objectifs de développement	<ul style="list-style-type: none"> • À court terme, atteindre un taux de fréquentation annuel de 100 étudiants. • Si la fréquentation augmente de façon significative, construire une annexe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si l'achalandage s'accroît de façon significative, augmenter le nombre de lits disponibles à 200. 	Dans l'éventualité de la prospérité souhaitée des organismes respectifs, une relocalisation de l'un de ceux-ci pourrait être nécessaire.
Vision du partenariat	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe croit que les besoins des deux entités concordent et qu'ils peuvent devenir complémentaires. • Possibilité d'offrir des classes polyvalentes pour l'été (3 à 4 classes) pouvant être aménagées pour l'hébergement. • L'équipe ne croit pas avoir les capacités financières pour assumer l'achat et la rénovation sans partenariat. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Coopérative étudie la possibilité de s'associer à un partenaire agissant comme cooccupant. Cette option permettrait de soulager le fardeau financier, principalement pour les premières années de fonctionnement. 	Un partenariat est souhaité par les deux parties. Dans une telle éventualité, des balises claires devront être mises en place afin de favoriser une cohabitation harmonieuse.

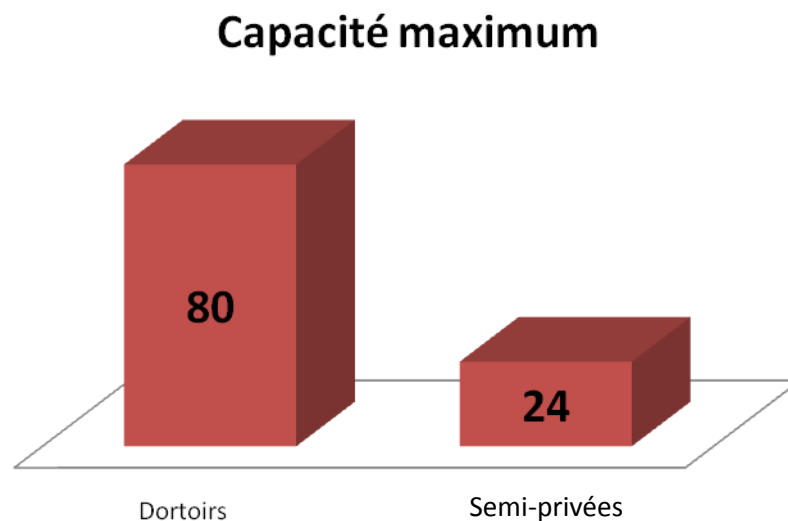
Suite à l'exposé de ces différents points et à maintes réflexions pour cerner le scénario le plus avantageux pour les deux parties, la CSHSCC et le Centre Académique ont retenu le scénario suivant :

Le Centre Académique de l'Outaouais entreprendra les démarches pour devenir propriétaire du bâtiment et la CSHSCC en sera locataire.

5.2 Quels sont les services proposés?

La définition des services proposés par la CSHSCC s'articule autour de la mise à disposition d'une combinaison de dortoirs et de chambres semi-privées afin de combler les besoins distincts des clientèles ciblées, soit principalement les différents groupes qui désirent participer aux activités et événements spéciaux de la région, mais aussi les touristes en quête d'hébergement à prix modique et les jeunes familles. Plus précisément, selon le modèle privilégié par la Coopérative, l'établissement aurait une capacité maximale de 104 places réparties comme suit :

- 8 dortoirs de 10 lits simples (80 places);
- 4 chambres semi-privées meublées de deux lits doubles surmontés d'un lit simple (4 à 6 places) avec salle de bain partagée entre les chambres semi-privées.



Bien que l'utilisation de dortoirs augmente la capacité d'accueil (et améliore ainsi les perspectives de revenu), ce type d'hébergement ne convient pas à tous les touristes, particulièrement aux personnes plus âgées ou aux jeunes familles. Comme mentionné au chapitre précédent, la quiétude offerte par des chambres semi-privées pourrait constituer un atout majeur pour ces clientèles. En outre, s'il faut un certain temps avant d'établir une clientèle stable, le centre pourrait, à court terme, profiter davantage de ses chambres semi-privées que de ses dortoirs.

En plus de l'hébergement de base, les services suivants seraient offerts au sein du centre :

- accès à un salon communautaire;

- accès à des postes Internet fixes;
- accès à Internet sans fil;
- accès à un café-comptoir de distribution;
- accès à une cuisine communautaire pour que les clients puissent préparer eux-mêmes leurs repas;
- petit déjeuner inclus servi dans la cuisine communautaire;
- accès à une salle de lavage dotée de laveuses et de sècheuses payantes, ou à un service de buanderie équivalent;
- accès gratuit à une place de stationnement en plein air;
- accès à une aire de rassemblement extérieure pour des activités spéciales (feux, jeux extérieurs, tables montées à l'extérieur);
- accès à des salles de location (rencontres, entraînements) pour les organismes partenaires.

5.3 Quels sont les standards requis?

Le cycle de production de la CSHSCC sera essentiellement dicté par l'organisation des services d'hébergement de base. Puisque le centre devra détenir une attestation officielle de classification de la Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ), l'établissement devra respecter certaines conditions spécifiques en matière de standardisation des services et du cycle de production requis.

La classification de la CITQ est indiquée par un nombre d'étoiles variant de 0 à 5.

0 étoile - Établissement hôtelier dont l'aménagement respecte les normes minimales de classification.

1 étoile - Établissement hôtelier au confort élémentaire, dont l'aménagement et les services sont conformes aux normes de qualité.

2 étoiles - Établissement hôtelier de bon confort, doté d'un aménagement de bonne qualité, qui fournit quelques services et commodités.

3 étoiles - Établissement hôtelier très confortable doté d'un aménagement d'une qualité appréciable et qui offre plusieurs services et commodités.

4 étoiles - Établissement hôtelier de confort supérieur doté d'un aménagement d'une qualité remarquable et qui offre un éventail de services et de commodités.

5 étoiles - Établissement hôtelier de confort exceptionnel doté d'un aménagement haut de gamme et qui offre une multitude de services et de commodités.

Le centre d'hébergement ne correspond certainement pas au profil des classes 4 ou 5 étoiles, mais se situe plutôt entre 1 et 3 étoile(s). La Coopérative devra décider si elle préfère adhérer à la classe standard (1 ou 2) ou supérieure (3). À cet égard, considérant l'impact financier d'une hausse du standard, des choix devront être faits.

Voici comment les services de base pourraient s'organiser.

Selon l'époque de l'année (basse saison vs haute saison), le service pourrait être organisé de façon à ce que le centre d'hébergement reste ouvert selon son horaire établi. Un scénario de cohabitation avec le Centre Académique pourrait ressembler à ceci.



Début juin à fin août
du lundi au dimanche 7 h à 21 h



Début septembre à fin mai
vendredi de 13h à 21h, samedi de 7h à 21h et dimanche de 7h à 18h.
Fermé du lundi au jeudi.

Après 21 h, les clients seraient tenus de sonner pour s'enregistrer. Un système de clavier sécurisé à la porte principale permettrait aux clients enregistrés de saisir un code ou de glisser une carte leur donnant accès 24 heures sur 24. Les clients disposeraient seulement des clés de leur chambre ou de leur dortoir. L'heure de départ serait fixée à 11 h. Une présence permanente serait assurée par un(e) employé(e) du centre.

Le ménage de tous les espaces communs serait effectué sur une base hebdomadaire par du personnel employé à cet effet. Quant aux chambres et dortoirs, ce même personnel ferait le ménage (aspirateur, époussetage, corbeilles, literie) toutes les semaines ou après chaque départ. La literie serait remplacée après chaque départ. Il incomberait aux clients de faire quotidiennement leur lit pendant la durée de leur séjour.

La mise en opération d'un centre d'hébergement classifié par la CITQ nécessite le respect de nombreuses normes particulières mais qui souvent tiennent lieu de rappel de règles plutôt élémentaires dans le milieu de l'hôtellerie (équipement pour combattre le feu, affichage approprié, plan d'évacuation, lieu sécuritaire pour entreposer les ordures, etc.). À l'étape de l'aménagement des lieux, il sera important lors de consulter le protocole des normes que la corporation a élaboré à l'intention des établissements qui aspirent à une classification en règle.

5.4 Quelles ressources humaines doit-on utiliser?

« Les familles heureuses se ressemblent toutes; les familles malheureuses sont malheureuses chacune à leur façon. »

- Leon Tolstoi

L'exploitation d'un centre d'hébergement nécessiterait les ressources humaines suivantes :

Direction – un poste de directeur(trice) occupé par une personne à plein temps, à raison d'un quart de travail de 7,0 heures par jour du lundi au vendredi (à titre de référence seulement, l'horaire sera adapté en fonction des besoins) avec cumul des fonctions de réception pendant ce

quart de travail afin de minimiser les coûts de personnel, ce qui représentait en tout un équivalent temps plein à l'année. 1 équivalent temps plein;

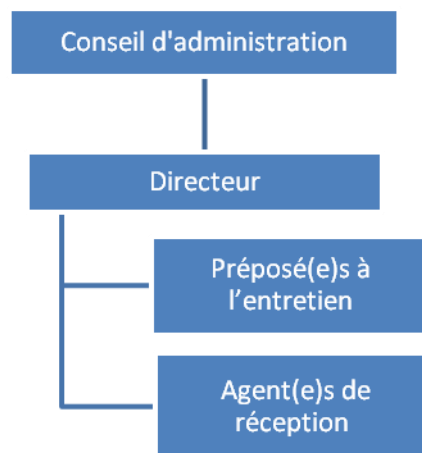
Réception – un poste d'agent(e) de réception, occupé par un(e) employé(e) à plein temps de juin à août pour un poste étudiant de 400 heures. L'horaire sera ajusté en fonction des besoins. 0,2 équivalent temps plein;

Entretien – un poste de préposé(e) à l'entretien, poste à temps partiel nécessitant une moyenne de trente heures par semaine. 1,4 équivalent temps plein;

La CSHSCC adoptera une stratégie-partenaire avec certains organismes de la municipalité en vue d'obtenir des ressources bénévoles pour appuyer les employés dans leur travail.

Organigramme proposé

L'organigramme suivant présente la structure organisationnelle du personnel, fort simple, préconisée pour le centre :



Descriptions de postes

Les énoncés suivants pourront servir de point de départ à la formulation d'énoncés plus pointus, applicables aux conditions particulières du centre :

Directeurs	
Profil :	Les directeurs de services d'hébergement planifient, organisent, dirigent, contrôlent et évaluent les activités d'un établissement d'hébergement ou d'un service à l'intérieur d'un tel établissement.
Fonctions :	<ul style="list-style-type: none">• Superviser, coordonner et établir l'horaire des activités du personnel qui prépare, répartit et sert les aliments;• Tenir les registres des stocks, des réparations, des ventes et des pertes;• Assurer la formation du personnel pour ce qui est de leurs tâches, de l'hygiène et des normes de sécurité;• Planifier, au besoin, les menus des cafétérias et calculer les coûts de nourriture et de main-d'œuvre;• Élaborer, mettre en œuvre et évaluer des politiques et des procédures relatives au mode d'exploitation du service ou de l'établissement;

- Préparer les budgets et analyser les revenus et les dépenses;
- Prendre part à l'élaboration des prix et des stratégies de promotion;
- Négocier avec les fournisseurs lors de l'achat de marchandises et d'approvisionnements;
- Discuter avec les clients de l'utilisation des installations pour des congrès, banquets, réceptions et autres activités;
- Régler les plaintes des clients;
- Élaborer et mettre en œuvre les procédures opérationnelles des services d'entretien ménager;
- Coordonner l'inspection des aires désignées afin d'assurer le respect des règlements sur la santé, des normes de sécurité et des politiques de l'établissement;
- Tenir les registres financiers et préparer la liste de paie.

Réceptionnistes d'hôtel

Profil : Les réceptionnistes d'hôtel réservent les chambres, fournissent des renseignements et des services aux clients et perçoivent le paiement pour les services.

- Fonctions :**
- Tenir le registre des chambres disponibles, des réservations et des chambres louées;
 - Inscrire les clients dans le registre des arrivées et leur attribuer les chambres;
 - Répondre aux demandes de renseignements au sujet des services qu'offre l'hôtel et de la disponibilité des chambres, en personne, par lettre ou par téléphone, fournir des renseignements sur les services offerts dans la collectivité et répondre aux plaintes des clients;
 - Compiler et vérifier les registres quotidiens, les comptes des clients, les états de caisse et les pièces justificatives au moyen de systèmes manuels ou informatisés;
 - Présenter la note aux clients qui quittent l'hôtel et percevoir les sommes dues.
 - Participer à l'entretien ménager

Préposés à l'entretien ménager et au nettoyage

Profil : Les préposés à l'entretien ménager et au nettoyage nettoient les halls, les corridors, les bureaux, les aires communes, les dortoirs et les chambres semi-privées.

- Fonctions :**
- Balayer, essuyer, laver, cirer et astiquer les parquets;
 - Épousseter les meubles et passer l'aspirateur sur les moquettes et les tapis, les tentures et les meubles rembourrés;
 - Faire les lits, changer les draps et assurer la distribution des serviettes et accessoires de toilette;
 - Donner aux clients des fournitures supplémentaires;
 - Approvisionner la lingerie et l'armoire à fournitures;
 - Nettoyer, désinfecter et astiquer les appareils ménagers et les accessoires dans la cuisine et les salles de bain;
 - Nettoyer et désinfecter les lieux publics tels que les aires communes, les douches et les escaliers;
 - Ramasser et vider les poubelles;
 - Laver les fenêtres, les murs et les plafonds;

5.5 Quelles technologies et infrastructures doit-on utiliser pour offrir les services?

Le bâtiment visé pour l'implantation du centre d'hébergement, soit l'édifice du 212, rue Cédar, Gatineau, offre une surface de 1 839 m² disponible à des fins d'aménagement. Il est impératif de faire inspecter le bâtiment par des experts afin de connaître son état.

Selon les besoins du centre d'hébergement, nous proposons une répartition des services sur les différents étages.

Description des aménagements proposés

Éléments d'aménagement	Unités	Superficie totale (mètres carrés)
Sous-sol – 650 mètres carrés		
Cafétéria	1	246,0
Cuisine commune et salle à manger	1	70,0
Escaliers	3 x 1,33	4,0
Cuisine	1	60,0
Salon	1	60,0
Buanderie	1	20,0
Espace de rangement	2 x 20	40,0
Salle de bain publique	10 x 3	30,0
Bureau et réception	1	28,0
Espace de circulation (couloirs, etc.)	1	45,0
Conciergerie	1	5,0
Chaufferie (salle des machines)	1	15,0
Salle des employés	1	12,0
Atelier de travail	1	15,0
Sous-total		650,0
Premier étage – 618 mètres carrés		
Étage consacré entièrement au Centre Académique de l'Outaouais		
Dans l'éventualité où le centre d'hébergement utiliserait cet étage pour offrir de l'hébergement, 110 nuitées supplémentaires pourraient être ajoutées.		
Sous-total		618,0
Deuxième étage – 571 mètres carrés		
Chambre semi-privée	4 x 20	140,0
Dortoir	8 x 30	240,0
Espace de rangement	3 x 6	18,0
Espace de circulation (couloirs)	1	91,5
Escalier	1	1,5
Sanitaires (douches et salle de bain)	20 x 4	80
Sous-total		571,0
Superficie totale		1 839,0

La question des matériaux à utiliser pour la rénovation se règle plutôt à l'étape des plans architecturaux.

Hormis une technologie adéquate permettant un accès en tout temps par la porte principale pour les clients, la mise en place et l'exploitation du centre ne nécessiteront aucune technologie informatique particulière, sinon le recours à des applications de bureautique standard pour faciliter la correspondance, la gestion des chambres, la gestion des stocks, la gestion de caisse et la tenue des registres comptables.

Le mobilier et les accessoires nécessaires au lancement et à l'exploitation d'un centre d'hébergement comprennent : un comptoir avec un ordinateur pour la réception; deux postes informatiques pour les clients; du mobilier pour un bureau (administration); du mobilier pour les dortoirs et les chambres; du mobilier et de l'équipement pour les espaces communs; des appareils électroménagers; du matériel de nettoyage et d'entretien; et de la literie.

Salle	Équipement	Quantité	Coût unitaire	Total
Chambre privée	Lit	14	600	8 400
	Commode de rangement	14	75	1 050
	Chaise et petite table	14	75	1 050
	Lampe	28	40	1 120
	Décoration	14	200	2 800
Chambre semi-privée	Lit	10	400	4 000
	Commode de rangement	5	75	375
	Chaise et petite table	5	75	375
	Lampe	10	40	400
	Décoration	5	200	1 000
Dortoir	Lits superposés	36	400	14 400
	Commode de rangement	3	18	54
	Casiers	36	50	1 800
	Chaise et petite table	12	75	900
	Lampe	18	40	720
	Décoration	6	200	1 200
	Réception et administration	Poste informatique	2	1 200
Comptoir café	Chaise de travail	2	75	150
	Bureau	2	75	150
	Comptoir d'accueil	1	250	250
	Lampe	1	40	40
	Présentoir	1	300	300
Salon	Table	5	75	375
	Chaise	10	25	250
	Décoration	1	200	200
	Divans	3	200	600
	Bibliothèque	1	100	100
	Poste informatique	2	1 000	2 000
	Télévision	1	500	500
Salle de jeux	Décoration	1	200	200
	Tables à café	2	50	100
	Jeux	1	250	250
Salle de conférence	Décoration	1	200	200
	Grande table de conférence	1	500	500
	Chaises	30	50	1 500
	Lampes	4	40	160
	Décoration	1	200	200
Atelier	Équipement pour conférence (écran LCD, flip chart, etc.)	1	350	350
	Établi	1	200	200
Buanderie	Outils	1	1 000	1 000
	Laveuses	2	300	600

	Sécheuses	2	300	600
	Table de pliage et séchoir	1	100	100
Espace rangement	Équipement de nettoyage	1	500	500
Salle de bain publique	Décoration	1	200	200
	Nécessaire pour la salle de bain	1	500	500
Divers	Literie	60	60	3600
	Établi	1	200	200
	Outils	1	500	500
Sous-total				58 419 \$
Imprévus (10 %)				5 842 \$
Total				64 261 \$

5.6 Quel est l'investissement nécessaire à l'aménagement du bâtiment?

« Les questions sans réponses sont l'essence même du dépassement et de la recherche de soi. »

-Éric Boutin

Il est très difficile d'évaluer le montant nécessaire pour rénover le 212, rue Cédar, Gatineau. Une des premières étapes serait d'obtenir un premier avis d'un inspecteur en bâtiment. Pour effectuer une évaluation précise, des plans d'aménagement devront être produits, et plusieurs professionnels de différents domaines devront fournir des devis sur les améliorations et rénovations nécessaires pour adapter le lieu à ses nouvelles fonctions.

À ce jour, nous avons recueilli les renseignements suivants sur les lieux. Le bâtiment a été construit en 1951, la fenestration a été remplacée en 1978 et la toiture a été refaite en 1996. Le système de chauffage est alimenté par la fournaise d'origine convertie au gaz. La dernière année d'opération comme école remonte en 2005-2006.

L'évaluation municipale est de 325 400 \$ pour le terrain et de 599 000 \$ pour le bâtiment.

Une visite des lieux nous permet de constater que malgré que le bâtiment soit défraîchi, il est encore tout à fait fonctionnel, et qu'il est réaliste de penser à l'aménagement d'un centre d'hébergement à cet endroit. Le terrain est une ancienne cour d'école dans un très mauvais état, dont la partie avant offre 28 espaces de stationnement.

Chacune des catégories suivantes devra être évaluée afin d'assigner un budget spécifique à chaque point. Cet exercice, bien que difficile à réaliser, permettra de faire un suivi plus efficace des dépenses de rénovation. La CSHSCC agira à titre de locataire et n'aura pas à se préoccuper de l'ensemble des rénovations, mais uniquement de l'aménagement d'un étage entier en lieu d'hébergement ainsi que d'installations sanitaires adéquates. Ces éléments se trouvent aux points 4, 6, 7, 8 et 9 dans le tableau ci-dessous.

1. SUBSTRUCTURE

- a) travaux de creusage et remplissage
- b) fondations
- c) isolant thermique et membrane de drainage

2. STRUCTURE

- a) murs
- a) planchers
- b) toit

3. ENVELOPPE DU BÂTIMENT

- a) finition de toiture
- b) revêtement de murs extérieurs
- c) isolation
- d) fenêtres

4. CLOISONS INTÉRIEURES

- a) cloisons en ossature
- b) ouvertures
- c) portes

5. MOUVEMENT VERTICAL

- a) escaliers

6. FINITION INTÉRIEURE

- a) finition des planchers
- b) finition des plafonds
- c) finition des cloisons
- e) portes extérieures

7. ÉQUIPEMENT ET APPAREILS

- a) équipement sanitaire
- b) équipement de chauffage et de ventilation

8. INSTALLATIONS MÉCANIQUES

- a) tuyaux de plomberie et de drainage
- b) systèmes de sécurité
- c) systèmes de chauffage et de ventilation
- d) système d'aspirateur central

9. INSTALLATIONS ÉLECTRIQUES

- a) service et distribution
- b) alimentation électrique et éclairage
- c) autres systèmes (aspirateur central)

10. DÉVELOPPEMENT DU SITE

- a) nouvelles installations
- b) démolition sélective

Bien que les coûts de rénovation peuvent varier grandement d'un chantier à un autre, une comparaison avec de récents projets de rénovations majeures sur des bâtiments voués à un changement de vocation a permis de calculer une moyenne des montants investis par mètre carré.

Les coûts proposés serviront uniquement de référence à des fins de projection. Bien que cette démarche s'appuie sur des données fiables, la variation pourrait être trop grande, et les coûts devront être évalués par des professionnels qualifiés.

La moyenne obtenue pour des travaux de rénovation commerciale au mètre carré oscille entre 550 et 650 \$, incluant les frais d'architecte et les frais d'ingénierie.

Puisque la stratégie de la CSHSCC consiste simplement à se conformer aux exigences de base du Code du bâtiment et à répondre aux exigences de la CITQ sans toutefois déboursier pour la structure et l'extérieure du bâtiment, l'estimation des coûts d'aménagement a été ajustée en conséquence.

À des fins pratiques, considérant que la structure et l'enveloppe du bâtiment représentent une tranche importante des rénovations à effectuer, nous estimerons les coûts de rénovation et d'aménagement du futur centre d'hébergement à 130 000 \$ pour l'étage et les installations sanitaires seulement, soit 200 \$ le mètre carré.

Comme la CSHSCC ne sera pas propriétaire, mais plutôt locataire, ces données serviront uniquement de guide afin de mesurer l'ampleur des travaux. Le coût de location mensuel sera fixé à 3 000 \$.

5.7 Quels sont les règlements et normes à respecter?

Sur le plan de la construction et de la mise en place du centre d'hébergement, les différentes réglementations pertinentes relèvent du gouvernement du Québec, de la municipalité de Gatineau et de la CITQ.

La Régie du bâtiment du Québec est responsable d'adopter et de mettre en œuvre les lois, règlements et codes pour la construction de bâtisses. Les plans architecturaux du centre d'hébergement devront nécessairement tenir compte de ces éléments.

Les règlements de la municipalité de Gatineau devront être pris en compte dans la planification du projet, particulièrement en ce qui a trait au zonage du terrain choisi, à l'affichage et au revêtement extérieur du bâtiment. Toutes les rénovations sont assujetties au règlement de zonage 502-2005. Ce règlement donne droit de regard à la Ville de Gatineau sur plusieurs aspects, dont le revêtement extérieur et l'aménagement. Des plans de professionnels doivent accompagner les demandes de permis. Ces détails pourront être validés à l'étape de la conception des plans architecturaux de la bâtisse.

Selon le point 47 du règlement de zonage de la Ville de Gatineau, le zonage actuel du 212, rue Cédar permet l'implantation d'un centre d'hébergement sportif, culturel et communautaire sous forme de coopérative.

En ce qui concerne les mesures particulières relatives à la sécurité, les normes portant sur la salubrité d'un établissement hôtelier ainsi que les permis à obtenir, il y a plusieurs exigences potentielles à respecter, notamment sur le plan des licences (licence d'affaires municipales; licence pour établissement touristique) et des règlements (règlements et prérequis en matière de santé et d'hygiène; normes ou règlements en matière de sécurité et de prévention d'incendies; taxe sur les chambres d'hôtel; taxe de vente au détail; *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques*; règlements relatifs à la signalisation sur les lieux et à l'extérieur).

Type	Documents à remplir	Prix	Organisation	Contact	Commentaires
Licences et permis obligatoires					
Obtention d'un numéro d'entreprise du Québec (immatriculation au registre des entreprises et déclaration de la forme juridique)	Statut de constitution (certificat de constitution et de continuation)	300 \$ + 197 \$	Ministère du Revenu du Québec	70, rue de l'Hôtel-de-Ville, 6 ^e étage, Gatineau 1-800-567-4692	Coût ponctuel, à inclure dans l'investissement de démarrage.
	Avis établissant l'adresse du siège – liste des administrateurs				
	Déclaration d'immatriculation – déclaration initiale	32 \$			
Obtention d'une attestation officielle de classification	Processus en cinq étapes : a) Vérifier auprès de la municipalité si le zonage permet l'exploitation	Annuellement : 190 \$ + 4 \$ par unité d'hébergement; l'attestation est	Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ)	1-866- 499-0550	Il faut afficher le panneau en tout temps, à l'extérieur de l'édifice et à la vue du public; les

Type	Documents à remplir	Prix	Organisation	Contact	Commentaires
	<p>commerciale d'un établissement d'hébergement;</p> <p>b) Joindre le ministère du Tourisme (1-800-463-5009) et donner au responsable toute l'information nécessaire à l'ouverture d'un dossier;</p> <p>c) Le ministère du Tourisme transmet une attestation de classification temporaire et demande à la CITQ d'ouvrir le dossier de classification;</p> <p>d) Après transmission d'un contrat de services et le règlement d'une facture pour les frais annuels inhérents au programme de classification, la CITQ prend rendez-vous avec l'exploitant afin d'effectuer une visite de classification;</p> <p>e) La CITQ avise l'exploitant du résultat de sa classification, et le ministère du Tourisme lui fait parvenir un panonceau.</p>	valide pour 24 mois			tarifs exigés pour l'hébergement devront quant à eux être affichés bien en vue à la réception.
<i>Loi sur la santé et la sécurité du travail</i>			Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec	15, rue Gamelin, C.P. 1454, Gatineau J8X 3Y3 819-778-8600; renseignements généraux (sans frais) : 1-800-668-4483	
Inscription aux fichiers de la TVQ et la TPS	Demande d'inscription LM-1		Revenu Québec	70, rue de l'Hôtel-de-Ville, 6 ^e étage, Gatineau	
Signalisation sur les lieux et à l'extérieur			Ville de Gatineau		
Licences et permis non obligatoires					
Certification du niveau d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite			Tourisme et culture pour personnes à capacité physique restreinte KÉROUL	514-252-3104	La certification permet de connaître le niveau d'accessibilité aux personnes ayant une déficience motrice, visuelle et auditive.
Service d'extermination			Extermination solutions	819-643-2307	Révision mensuelle afin de maintenir la salubrité de l'établissement.
Système d'alarme			Multimax	819-684-9766	Révision annuelle.
Permis pour les salles de			Ville de Gatineau		

Type	Documents à remplir	Prix	Organisation	Contact	Commentaires
conférences					
Association hôtelière	Documents pertinents pour le processus d'affiliation		Association des hôteliers du Québec	1-877-769-9776	Avantages commerciaux : canal de marketing et accès aux données sur les nouvelles tendances dans le monde de l'hôtellerie. Avantages financiers : taux préférentiels; programmes d'assurance commerciale et collective; promotion sur services Internet haute vitesse d'affaires; rabais sur fournitures d'hôtellerie; etc.

5.8 Quels sont les risques techniques envisagés?

« L'action est le pain et le vin qui nourriront ma réussite. »

– Og. Mandino

Au regard de la faisabilité technique, les risques auxquels est confronté le projet sont faibles. L'un de ces risques a trait à l'entente locative ainsi qu'à la rénovation et à l'aménagement du bâtiment. Le projet s'oriente vers une utilisation du 212, rue Cédar, à Gatineau, mais aucune offre ou entente n'a encore été conclue. Il est possible que l'inspection approfondie révèle des éléments non favorables à l'achat. La Coopérative devra garder en tête des solutions de rechange pour l'éventualité où sa première option ne serait pas retenue.

Un autre aspect à considérer est l'accessibilité; en effet, **le bâtiment n'est pas accessible aux personnes handicapées**. Considérant la forte possibilité que des groupes ou organismes organisent des compétitions sportives pour personnes handicapées, le centre d'hébergement devra être inclusif de tous les types de clientèle. Cependant, après vérification auprès du conseiller municipal, aucune loi n'oblige le centre à satisfaire à cette demande. Selon les budgets disponibles et la demande enregistrée, le centre s'ajustera avec le temps.

Le Rapibus et la piste cyclable sont des circuits très intéressants qui permettront au centre de favoriser l'accessibilité et la mobilité de ses utilisateurs.

Les constats préliminaires relatifs à la faisabilité technique sont les suivants. La définition des services proposés par le centre d'hébergement nécessitera une certaine réflexion de la part de ses promoteurs, étant donnée la nécessité de trouver une formule qui corresponde à la mission d'un établissement d'hébergement essentiellement sportif, tout en tenant compte des besoins spécifiques des différentes clientèles qui pourraient potentiellement se prévaloir des services du centre. S'il est certain que l'établissement comptera des dortoirs et des chambres semi-privées, leur disposition et leur nombre pourraient continuer de varier en fonction des décisions stratégiques prises par les promoteurs du projet.

Dans la présente, sur le plan de l'aménagement des différents services offerts par le centre, l'accent a été mis sur les aires communes (salon, cuisine, cafétéria, terrain extérieur et aménagement extérieur) afin de maximiser les interactions entre les clients et de créer une ambiance conviviale dans le centre, tout en sachant que certaines clientèles auront besoin de plus de tranquillité.

Quel que soit le modèle définitif retenu pour l'aménagement des services et des espaces, l'établissement devrait pouvoir fonctionner normalement avec une équipe de taille modeste.

Sur le plan technique, la création et l'exploitation du service d'hébergement nécessiteront l'application de normes, la mise en place d'infrastructures et l'utilisation de technologies plutôt conventionnelles. Un certain travail sera nécessaire pour orchestrer le tout, mais aucun obstacle particulier n'est prévu à ce chapitre. Le projet est confronté à certains risques qu'une gestion et une planification prudentes devraient suffire à atténuer.

6. FAISABILITÉ FINANCIÈRE

Ce chapitre communique les résultats de l'examen de la faisabilité financière de la CSHSCC. Les éléments examinés ont trait notamment : à la stratégie de prix; aux revenus et dépenses; aux besoins de liquidités; de même qu'aux risques financiers à anticiper.

6.1 Quelle stratégie de prix doit-on adopter?

Il est très réaliste de croire que la fréquentation du centre d'hébergement variera selon la période de l'année. Les objectifs de fréquentation suivants sont fixés pour la période de cinq ans visée par la présente analyse :

Centre d'hébergement – La région Ottawa-Gatineau ne connaît pas vraiment de basse saison; des activités en continu permettent aux établissements hôteliers de profiter d'un achalandage régulier tout au long de l'année. La CSHSCC, conformément à l'horaire du Centre Académique de l'Outaouais, sera en fonction les fins de semaine seulement durant la période scolaire, soit de septembre à juin, et ouvert à la semaine durant les mois de juillet et d'août. Afin de dresser un portrait aussi réaliste que possible, nous calculerons 86 jours en période scolaire (fins de semaine seulement) et 61 jours en période estivale. En nous basant sur les statistiques relevées par Tourisme Outaouais pour Ottawa-Gatineau, il serait réaliste de croire que l'achalandage moyen sera de 70 %. Toutefois, comme le centre sera ouvert seulement les fins de semaine pendant 10 mois sur 12, il est tout à fait réaliste de penser que le taux d'occupation pour les journées disponibles atteindra les 80 % de moyenne annuelle.

Grille de facturation proposée pour l'hébergement

Unité de facturation	Tarifs (\$)
----------------------	-------------

	Chambre semi-privée (4 à 7 personnes)	Place en dortoir
Période scolaire		
Nuitée	150	28
Période estivale		
Nuitée	150	28

6.2 Quels sont les revenus et dépenses escomptés?

Le complément d'information qui suit renferme tous les détails relatifs à l'estimation des revenus et des dépenses du centre d'hébergement pour les cinq premières années d'opération. Les points suivants sont à retenir :

Scénario – Un scénario réaliste de progression des ventes qui intègre un facteur de croissance lié à la notoriété grandissante du centre et à l'effet du bouche-à-oreille et des autres mécanismes de promotion.

Ce scénario, dit réaliste, fixe le taux d'atteinte des objectifs à :

- 30 % pour l'an 1;
- 50 % pour l'an 2;
- 75 % pour l'an 3;
- 90 % pour l'an 4;
- 100 % pour l'an 5.

Conservatisme au niveau de l'inflation – Les hypothèses qui sous-tendent l'analyse sont délibérément conservatrices. Par exemple, aucune majoration des prix n'a été prévue avant l'an 4; par contre, une inflation annuelle de 2,0 % a été appliquée sur toutes les dépenses à compter de l'an 2.

Compte tenu de ce qui précède, et à la lumière d'une série de paramètres détaillés, un estimé des revenus et dépenses du centre d'hébergement pour les cinq premières années d'opération suit.

Rubrique	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Revenus	123 695	180 492	253 988	310 097	350 977
Dépenses	138 501	138 861	139 474	142 340	143 369
Résultat net	-14 806	41 631	114 514	167 757	207 608

Le tableau suivant décrit le scénario le plus réaliste compte tenu de l'analyse de la faisabilité financière.

Investissement requis pour le lancement du projet (an 0)

Prêts (RISQ Investissement Qc)	50 000
Mise de fonds (subventions)	175 000
Frais de rénovation – bâtisse	(130 200)
Achats d'équipement	(64 261)
Total	30 539

Évaluation des résultats anticipés (ans 1 à 5)

Nuitées anticipées par année	2 964	4 939	7 409	8 891	9 878
Évaluation des résultats					
1. Revenus					
<u>Période scolaire (week-end seulement)</u>					
Revenus anticipés	58 618	97 696	146 544	179 370	203 286
Subvention salariale (CLE) = défi	23 500	13 500	3 500	3 500	3 500
<u>Période estivale</u>					
Revenus anticipés	41 578	69 296	103 944	127 227	144 191
Total	123 695	180 492	253 988	310 097	350 977
2. Dépenses					
Personnel	47 840	48 797	49 773	50 768	51 784
Loyer/hypothèque	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
Prêt remboursement	2 560	2 560	2 560	4 591	4 591
Assurances	4 000	4 080	4 162	4 245	4 330
Électricité	0	0	0	0	0
Entretien et réparation	5 000	5 100	5 202	5 306	5 412
Taxes municipales et scolaires	0	0	0	0	0
Abonnement et cotisation	1 200	1 224	1 248	1 273	1 299
Déplacement/représentation	3 000	3 060	3 121	3 184	3 247
Fourniture/matériel	2 400	2 448	2 497	2 547	2 598
Honoraires professionnels	2 400	2 448	2 497	2 547	2 598
Hébergement Web	120	122	125	127	130
Matériel informatique	1 200	1 224	1 248	1 273	1 299
Photocopie/imprimerie	1 800	1 836	1 873	1 910	1 948
Promotion/publicité	7 200	7 344	7 491	7 641	7 794
Produits sanitaires	3 000	3 060	3 121	3 184	3 247
Frais de buanderie	3 600	3 672	3 745	3 820	3 897
Téléphone	3 300	3 366	3 433	3 502	3 572
Achat et location d'équipement	600	612	624	637	649
Frais bancaires	600	612	624	637	649
Imprévus	3 042	3 103	3 165	3 228	3 293
Équipement – valeur initiale	64 261	54 622	46 429	39 464	33 545
Amortissement	9 639	8 193	6 964	5 920	5 032
Équipement – valeur non amortie	54 622	46 429	39 464	33 545	28 513
Total	138 501	138 861	139 474	142 340	143 369

Revenus		123 695	180 492	253 988	310 097	350 977
Dépenses		138 501	138 861	139 474	142 340	143 369
Résultats		-14 806	41 631	114 514	167 757	207 608
Fonds de roulement	30 539	15 733	57 364	171 878	339 635	547 243

Besoins de liquidités pour financer les opérations (ans 1 à 5)

6.3 Quels résultats financiers doit-on anticiper à court et moyen terme?

Au total, pour la période de cinq ans examinée, les résultats financiers (bruts) projetés sont les suivants :

Bénéfice accumulé de 516 704 dollars.

6.4 Quand peut-on espérer atteindre le point mort?

Le point mort correspond au moment où les revenus commencent à dépasser les dépenses, c'est-à-dire le moment où le projet franchit le seuil de rentabilité. À en croire les chiffres présentés plus haut, le point mort se situerait à peu près au moment suivant :

Au cours de l'an 2.

Nous ne pouvons fournir d'estimations (mensuelles) plus précises du point mort, faute de connaître le moment d'entrée en service du centre d'hébergement, qui pourrait affecter les résultats selon que le lancement survienne en période scolaire ou estivale.

6.5 Quels sont les besoins de liquidités pour le démarrage et la suite?

Les besoins annuels *cumulatifs* de liquidités ne sont pas très importants. Ces données laissent penser que le montant minimal de la marge de crédit nécessaire pour éponger tous les déficits des premières années et permettre le maintien des opérations sera le suivant :

15 000 \$, requis à l'an 1.

Le modèle utilisé pour évaluer les résultats financiers ne tient pas compte des intérêts à verser sur une éventuelle marge de crédit. Notons par ailleurs que tout surplus réalisé à compter de l'an 2 ou 3 pourra être appliqué au remboursement accéléré des prêts (ce qui réduira les dépenses et améliorera les résultats) ou encore au financement d'éventuels travaux d'amélioration du centre d'hébergement.

6.6 Quels sont les risques financiers envisagés?

Les risques financiers qui accompagnent la location, la rénovation et l'exploitation du centre d'hébergement sont fondamentalement liés aux risques commerciaux exposés précédemment. En effet, le plan d'affaires révèle que les résultats à prévoir pour l'exploitation de l'établissement sont très positifs. En d'autres termes, la réussite du centre semble davantage

tributaire de l'évolution des revenus que de la fluctuation des dépenses. Financièrement, le projet ne portera fruit que dans la mesure où il saura séduire les clients ciblés par ses services, conformément aux indications fournies dans l'analyse de la faisabilité commerciale. Un effort soutenu de promotion auprès de clientèles cibles judicieusement choisies sera donc nécessaire, tout particulièrement pendant les premières années de fonctionnement.

Ceci dit, la faisabilité financière du projet est aussi sensible à d'autres variables importantes. Il en découle une liste de conditions dont dépendront directement et inmanquablement la réussite financière du centre d'hébergement, et, par conséquent, ses perspectives de survie à court terme et de viabilité à long terme.

Coût du loyer mensuel – Le loyer devra être négocié en fonction des projections du plan d'affaires.

Coûts de rénovation et d'aménagement – Une discussion avec des professionnels de la construction et l'analyse d'un projet similaire ont révélé qu'il semble très difficile dans cette industrie d'estimer avec précision les coûts reliés à la rénovation et au changement de vocation d'un bâtiment commercial existant. En effet, entre les coûts de rénovation prévus par les architectes et les professionnels à l'étape de la planification et les coûts réels à l'étape de la mise en œuvre, il se glisse souvent une variance pouvant atteindre au moins 10 %, surtout dans le cas d'une rénovation qui se prolonge. La concurrence est très féroce dans le secteur, et les entrepreneurs se laissent très peu de marge de manœuvre dans leurs estimations. De plus, la flambée des prix du pétrole et des matières premières accroît considérablement le coût des matériaux de construction, ce qui n'est pas toujours adéquatement reflété dans les soumissions et les devis. Ce risque est jugé important, et une grande prudence sera de mise au moment d'appeler des soumissions pour la rénovation du centre d'hébergement. À la rigueur, il serait sage de faire appel aux services bénévoles d'experts en construction afin d'évaluer le réalisme des soumissions recueillies. De toute évidence, les promoteurs devront tenter de minimiser les coûts prévus et de contenir toute inflation induite une fois les travaux débutés.

Voici une liste des sources d'investissement et des subventions visées par la Coopérative :

Subventions (mise de fonds)	Montant
Initiative Dév. Coopératif	30 000 \$
Caisse Desjardins	25 000 \$
Fonds de prédémarrage CLD	50 000 \$
MDEIE	5 000 \$
Ville de Gatineau	25 000 \$
Commandites privées	5 000 \$
Membres partenaires	5 000 \$
Table jeunesse Outaouais	15 000 \$
Activité de financement	15 000 \$
Total	175 000 \$

Marge de crédit – Outre la dette à long terme, une marge de crédit à court terme sera un outil supplémentaire pour financer les opérations courantes du projet, surtout durant les premières années. Les conditions d'obtention de cette marge de crédit risquent d'influer sur les coûts du projet, et surtout sur la marge de manœuvre financière en cas d'imprévu. Il sera donc important de bien valider les hypothèses de l'analyse financière et de monter un dossier crédible et bien étoffé en vue des négociations avec d'éventuels bailleurs de fonds.

Prêt – 50 000 \$ de prêts en économie sociale seront contractés : 25 000 \$ du RISQ et 25 000 \$ d'Investissement Québec. Voir les tableaux (Annexe 2) des prêts à la fin du plan d'affaires pour les projections de remboursement.

Constats préliminaires relatifs à la faisabilité financière

La rentabilité financière du centre d'hébergement semble assurée pour l'an 2. L'analyse de la faisabilité financière du projet repose sur une longue liste d'hypothèses portant sur toute une gamme de variables, sensibles particulièrement du côté des revenus, notamment le nombre d'unités d'hébergement offertes, leur prix et, surtout, les taux d'occupation atteints. Les conditions d'octroi de prêts et d'une marge de crédit auront également un impact notable, au même titre que la capacité de contenir toute flambée des coûts d'aménagement de la bâtisse.

7. CONCLUSIONS

« Les bijoux sont polis à force de les froter, tout comme les hommes et les femmes sont rendus brillants à force d'épreuves. »

- *proverbe chinois*

Le présent plan d'affaires est basé en grande partie sur les conclusions de l'étude de faisabilité. Le projet du centre d'hébergement répond à un besoin non comblé exprimé par plusieurs répondants importants de la municipalité, dont le CLD Gatineau. Il y a actuellement une saturation manifeste des unités de logement disponibles pour les groupes lors d'événements spéciaux, ce qui constitue un élément très favorable à la réussite du projet. D'autant plus que le projet est unique dans la région et qu'il se veut complémentaire aux activités des entreprises récréotouristiques déjà existantes dans la région d'Ottawa-Gatineau.

Tout comme le prétend le plan d'affaires, la faisabilité technique du centre d'hébergement ne pose pas de problèmes sérieux. Les quelques risques identifiés sont acceptables, et plusieurs stratégies d'atténuation sont déjà envisagées. De toute évidence, la réussite financière requiert une certaine dose d'audace, mais en acceptant d'y investir les ressources nécessaires, la CSHSCC augmente ses chances de rentabiliser le centre après quelques années de fonctionnement.

« Notre vie est pour une grande part composée de rêves. Il faut les rattacher à l'action. »

- *Anais Nin*

À la lumière de toutes les démarches entamées et des renseignements recueillis, le projet de la Coopérative de Solidarité en Hébergement Sportif, Culturel et Communautaire apparaît réalisable et viable à long terme.

**Annexe 1 – Documents relatifs à l’opération de La Coopérative
d’hébergement pour groupes sportifs, culturels et
communautaires**

1a. Statut de constitution de la coopérative

1b. Liste des administrateurs

Annexe 1a – Statut de constitution de la coopérative

STATUTS DE CONSTITUTION D'UNE COOPÉRATIVE

1. Nom

COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ D'HÉBERGEMENT DE GATINEAU

2. Objet

Exploiter une entreprise en vue de fournir du travail à ses membres travailleurs ainsi que des biens et des services à ses membres utilisateurs dans le domaine de l'hébergement et toute autre activité connexe, tout en regroupant des personnes ou sociétés ayant un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte du présent objet.

3. Indiquer, le cas échéant, si la coopérative choisit d'être régie par le chapitre I du titre II de la loi

Sans objet

4. Autres dispositions

La coopérative n'attribuera aucune ristourne et ne versera aucun intérêt sur les parts privilégiées émises aux membres.

RÉSERVÉ AU MINISTÈRE

Constitution

COOPÉRATIVE
CONSTITUÉE

13 janvier 2011
(date)



(signature)
Lise Jacob, directrice
Direction des coopératives

Numéro de dossier : 348-490



Annexe 1b – Liste des administrateurs

La Coopérative d'hébergement pour groupes sportifs, culturels et communautaires

Liste des administrateurs (comité provisoire)

Bouchard, Pauline	Association des gens d'affaires du Vieux-Gatineau
Grant, Claude	Directeur du Centre Académique de l'Outaouais
Gravel, Richard	Directeur général de l'Association Régionale de l'Outaouais
Routhier, Marc	Homme d'affaires de Gatineau
Laramée, Jacques	Président du Relais des jeunes Gatinois, Association Québec-France et Association de volleyball de l'Outaouais

Annexe 2 – Prêts

Évaluation des coûts d'emprunt – Investissement Québec

Nom de l'organisation :	Montant du prêt initial :	Taux d'intérêt :	Nbr de paiements :	Début de paiement
Investissement Québec	25 000 \$	0,0075	36	sept-11
Après 3 ans	25 000 \$	0,0400	180	oct-11

Période	Période	Capital	Intérêt	Paiement mensuel
sept-11	1	0,00 \$	15,63 \$	15,63 \$
oct-11	2	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
nov-11	3	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
déc-11	4	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
janv-12	5	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
févr-12	6	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
mars-12	7	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
avr-12	8	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
mai-12	9	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
juin-12	10	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
juil-12	11	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
août-12	12	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
Total payé		0,00 \$	187,50 \$	
Capital restant		25 000 \$		

Période	Période	Capital	Intérêt	Paiement mensuel
sept-12	13	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
oct-12	14	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
nov-12	15	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
déc-12	16	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
janv-13	17	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
févr-13	18	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
mars-13	19	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
avr-13	20	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
mai-13	21	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
juin-13	22	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
juil-13	23	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
août-13	24	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
Total payé		0,00 \$	187,50 \$	
Capital restant		25 000 \$		

Période	Période	Capital	Intérêt	Paiement mensuel
sept-13	25	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
oct-13	26	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
nov-13	27	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$

déc-13	28	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
janv-14	29	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
févr-14	30	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
mars-14	31	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
avr-14	32	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
mai-14	33	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
juin-14	34	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
juil-14	35	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
août-14	36	0,00 \$	15,62 \$	15,63 \$
Total payé		0,00 \$	187,50 \$	
Capital restant		25 000 \$		

Période	Période	Capital	Intérêt	Paiement mensuel
sept-14	37	114,52 \$	70,40 \$	184,92 \$
oct-14	38	114,90 \$	70,02 \$	184,92 \$
nov-14	39	115,28 \$	69,64 \$	184,92 \$
déc-14	40	115,67 \$	69,25 \$	184,92 \$
janv-15	41	116,05 \$	68,87 \$	184,92 \$
févr-15	42	116,44 \$	68,48 \$	184,92 \$
mars-15	43	116,83 \$	68,09 \$	184,92 \$
avr-15	44	117,22 \$	67,70 \$	184,92 \$
mai-15	45	117,61 \$	67,31 \$	184,92 \$
juin-15	46	118,00 \$	66,92 \$	184,92 \$
juil-15	47	118,39 \$	66,53 \$	184,92 \$
août-15	48	118,79 \$	66,13 \$	184,92 \$
Total payé		1 399,69 \$	819,37 \$	
Capital restant		23 600 \$		

Période	Période	Capital	Intérêt	Paiement mensuel
sept-15	49	119,18 \$	65,74 \$	184,92 \$
oct-15	50	119,58 \$	65,34 \$	184,92 \$
nov-15	51	119,98 \$	64,94 \$	184,92 \$
déc-15	52	120,38 \$	64,54 \$	184,92 \$
janv-16	53	120,78 \$	64,14 \$	184,92 \$
févr-15	54	121,18 \$	63,74 \$	184,92 \$
mars-16	55	121,59 \$	63,33 \$	184,92 \$
avr-16	56	121,99 \$	62,93 \$	184,92 \$
mai-16	57	122,40 \$	62,52 \$	184,92 \$
juin-16	58	122,81 \$	62,11 \$	184,92 \$
juil-16	59	123,22 \$	61,71 \$	184,92 \$
août-16	60	123,63 \$	61,29 \$	184,92 \$
Total payé		1 456,72 \$	762,35 \$	
Capital restant		22 144 \$		

Évaluation des coûts d'emprunt - RISQ

Nom de l'organisation :	Montant du prêt initial :	Taux d'intérêt :	Nbr de paiements :	Début de paiement
RISQ	25 000 \$	0,0500	180	sept-11

Période	Période	Capital	Intérêt	Paiement mensuel
sept-11	1	93,53 \$	104,17 \$	197,70 \$
oct-11	2	93,92 \$	103,78 \$	197,70 \$
nov-11	3	94,31 \$	103,39 \$	197,70 \$
déc-11	4	94,71 \$	102,99 \$	197,70 \$
janv-12	5	95,10 \$	102,60 \$	197,70 \$
févr-12	6	95,50 \$	102,20 \$	197,70 \$
mars-12	7	95,89 \$	101,80 \$	197,70 \$
avr-12	8	96,29 \$	101,40 \$	197,70 \$
mai-12	9	96,70 \$	101,00 \$	197,70 \$
juin-12	10	97,10 \$	100,60 \$	197,70 \$
juil-12	11	97,50 \$	100,20 \$	197,70 \$
août-12	12	97,91 \$	99,79 \$	197,70 \$
Total payé		1 148,46 \$	1 223,92 \$	
Capital restant		23 852 \$		

Période	Période	Capital	Intérêt	Paiement mensuel
sept-12	13	98,32 \$	99,38 \$	197,70 \$
oct-12	14	98,73 \$	98,97 \$	197,70 \$
nov-12	15	99,14 \$	98,56 \$	197,70 \$
déc-12	16	99,55 \$	98,15 \$	197,70 \$
janv-13	17	99,97 \$	97,73 \$	197,70 \$
févr-13	18	100,38 \$	97,32 \$	197,70 \$
mars-13	19	100,80 \$	96,90 \$	197,70 \$
avr-13	20	101,22 \$	96,48 \$	197,70 \$
mai-13	21	101,64 \$	96,06 \$	197,70 \$
juin-13	22	102,07 \$	95,63 \$	197,70 \$
juil-13	23	102,49 \$	95,21 \$	197,70 \$
août-13	24	102,92 \$	94,78 \$	197,70 \$
Total payé		1 207,22 \$	1 165,16 \$	
Capital restant		22 644 \$		

Période	Période	Capital	Intérêt	Paiement mensuel
sept-13	25	103,35 \$	94,35 \$	197,70 \$
oct-13	26	103,78 \$	93,92 \$	197,70 \$
nov-13	27	104,21 \$	93,49 \$	197,70 \$
déc-13	28	104,64 \$	93,05 \$	197,70 \$
janv-14	29	105,08 \$	92,62 \$	197,70 \$
févr-14	30	105,52 \$	92,18 \$	197,70 \$
mars-14	31	105,96 \$	91,74 \$	197,70 \$
avr-14	32	106,40 \$	91,30 \$	197,70 \$
mai-14	33	106,84 \$	90,86 \$	197,70 \$

juin-14	34	107,29 \$	90,41 \$	197,70 \$
juil-14	35	107,73 \$	89,96 \$	197,70 \$
août-14	36	108,18 \$	89,51 \$	197,70 \$
Total payé		1 268,98 \$	1 103,40 \$	
Capital restant		21 375 \$		

Période	Période	Capital	Intérêt	Paiement mensuel
sept-14	37	108,63 \$	89,06 \$	197,70 \$
oct-14	38	109,09 \$	88,61 \$	197,70 \$
nov-14	39	109,54 \$	88,16 \$	197,70 \$
déc-14	40	110,00 \$	87,70 \$	197,70 \$
janv-15	41	110,46 \$	87,24 \$	197,70 \$
févr-15	42	110,92 \$	86,78 \$	197,70 \$
mars-15	43	111,38 \$	86,32 \$	197,70 \$
avr-15	44	111,84 \$	85,86 \$	197,70 \$
mai-15	45	112,31 \$	85,39 \$	197,70 \$
juin-15	46	112,78 \$	84,92 \$	197,70 \$
juil-15	47	113,25 \$	84,45 \$	197,70 \$
août-15	48	113,72 \$	83,98 \$	197,70 \$
Total payé		1 333,91 \$	1 038,47 \$	
Capital restant		20 041 \$		

Période	Période	Capital	Intérêt	Paiement mensuel
sept-15	49	114,19 \$	83,51 \$	197,70 \$
oct-15	50	114,67 \$	83,03 \$	197,70 \$
nov-15	51	115,15 \$	82,55 \$	197,70 \$
déc-15	52	115,63 \$	82,07 \$	197,70 \$
janv-16	53	116,11 \$	81,59 \$	197,70 \$
févr-15	54	116,59 \$	81,11 \$	197,70 \$
mars-16	55	117,08 \$	80,62 \$	197,70 \$
avr-16	56	117,57 \$	80,13 \$	197,70 \$
mai-16	57	118,05 \$	79,64 \$	197,70 \$
juin-16	58	118,55 \$	79,15 \$	197,70 \$
juil-16	59	119,04 \$	78,66 \$	197,70 \$
août-16	60	119,54 \$	78,16 \$	197,70 \$
Total payé		1 402,15 \$	970,23 \$	
Capital restant		18 639 \$		