



# Trouver sa zone de confort:

un guide étape par étape pour  
le développement d'installations communautaires

April 2008

## Ce guide est-il conçu pour vous?

Avant de commencer, nous voulons expliquer au lecteur pour qui ce guide a été écrit.

- Ceci est un guide et non un manuel détaillé de planification. Les annexes vous renvoient à des ressources plus complètes si vous avez besoin de renseignements techniques.
- Il a été écrit dans un contexte canadien – national, provincial et municipal. Le langage, les références aux taxes, les descriptions des processus de demande de permis et plusieurs options de subventions réfèrent à des politiques et des pratiques canadiennes. Cependant, plusieurs concepts peuvent être utilisés n'importe où.
- Le guide se concentre principalement sur l'exploitation du tennis communautaire, des installations collectives où le contribuable moyen peut venir jouer sans avoir à déboursier des frais d'initiation ou se buter à des coûts prohibitifs. Pour nous, « collectivité » inclut tout le monde.
- L'accent est mis sur le développement de partenariats entre des groupes communautaires sans but lucratif et le secteur public. Bien que les principaux bailleurs de fonds soient les gouvernements locaux, il pourrait également s'agir d'une université ou d'un collège. Au Canada, les installations récréatives communautaires tombent sous la juridiction de la municipalité ou des administrations régionales et interrégionales et peuvent être soutenues financièrement par la province ou par des programmes d'infrastructures (qui sont des partenariats entre le provincial, le fédéral et le municipal).
- L'accent est également mis sur les installations intérieures de tennis, mais ce guide peut être utile si vous planifiez des installations extérieures. Si nous faisons ressortir davantage les installations intérieures, c'est parce qu'elles sont plus rentables et répondent aux besoins 12 mois par année dans le climat canadien.

En résumé, ce guide s'adresse aux joueurs de tennis et aux utilisateurs d'installations de tennis qui comprennent qu'une partie de leurs taxes financent des installations récréatives communautaires et qui veulent promouvoir des installations de tennis dans le cadre de ce réseau de services.

Si vous êtes un promoteur de projet (privé ou sans but lucratif) possédant les ressources pour construire des installations sans subvention du secteur public, le côté partenariat de ce guide ne correspond pas à vos besoins. Néanmoins, vous trouverez des sections utiles sur l'élaboration d'une installation et, à tout le moins, certaines notions et ressources vers lesquelles vous pourrez orienter vos consultants.

**Le financement de l'élaboration de *Trouver sa zone de confort: un guide étape par étape pour le développement d'installations communautaires de tennis* provient de Tennis Colombie-Britannique et de Tennis Canada.**



***Pour obtenir une version numérique (format .pdf, sans frais) ou une version imprimée de ce guide (avec frais d'impression et de manutention), veuillez communiquer avec Tennis Canada ([www.tenniscanada.com](http://www.tenniscanada.com)).***

***Tous les groupes ont la permission de reproduire le matériel et d'utiliser les graphiques, les tableaux et les citations contenus dans ce guide dans toutes propositions ou présentations écrites qu'ils élaboreront afin de promouvoir des installations de tennis.***

## Comment utiliser ce guide

Nous commençons par un *Aperçu du guide* de quatre pages qui devrait intéresser tous les lecteurs et les guider dans leurs démarches. Il est possible que vous ne fassiez pas partie du public cible de ce guide, mais que vous recherchiez de l'aide pour des éléments spécifiques du processus de développement des installations. La lecture de l'aperçu vous indiquera que les renseignements que vous cherchez sont inclus dans ce guide et vous dirigera vers ces sections spécifiques. (Voir les onglets dans la marge de droite).

Il est important de prévoir tous les éléments de base au moment de planifier et de demander de nouvelles installations, mais il est aussi important de faire les choses dans le bon ordre. En conséquence, les 14 étapes prévues dans les quatre phases sont établies en prenant pour acquis que vous avez complété l'étape précédente ou que, dans le cas spécifique de votre processus d'élaboration, une étape précédente n'a pas de lien avec votre scénario et peut être ignorée.

Bien que votre association provinciale de tennis et Tennis Canada puissent habituellement fournir un soutien et de bonnes idées pour votre projet, et vous conseiller dans les étapes à suivre, ces organismes ne sont pas les sources de financement les plus importantes. Pour les conseils et l'appui, il est toujours important de les contacter lors des premières phases de votre projet de façon à les impliquer dès le début du processus.

Nous espérons que l'approche étape par étape qui suit vous permettra, en vous servant des modèles et des feuilles de travail en annexe, de réunir les appuis et les partenariats nécessaires à l'implantation d'installations communautaires de tennis.

L'Annexe H comprend une *Carte de pointage Trouver sa zone de confort*, un outil qui permet de suivre vos progrès dans ce stimulant processus.

Bonne chance!

*Kevan Tisshaw, directeur*

### **Conseil :** *voici quelques termes qui seront utilisés dans ce guide*

**Organisation communautaire de tennis :** *Votre groupe désire des installations locales de tennis. Ce peut être un club, une collaboration entre plusieurs clubs ou simplement un groupe de joueurs de tennis qui veulent promouvoir de nouvelles installations. Pour les besoins de ce guide, nous l'appellerons **Votre groupe**.*

**Installations communautaires de tennis :** *les nouvelles installations que vous voulez construire. Il se peut que Votre groupe n'en soit pas le propriétaire, mais ce seront des installations locales qui accueilleront les citoyens désirant jouer au tennis à tous les niveaux. Les joueurs et les autres citoyens de la collectivité en bénéficieront.*

**Organisme sans but lucratif :** *les provinces possèdent différentes entités juridiques qui sont des organisations sans but lucratif (ex: Society Act, en C.-B.). Cette organisation sans but lucratif a tout d'une entité juridique puisqu'elle a une liste de membres, un conseil d'administration élu, une constitution, des règles de financement, etc. Veuillez remplacer le nom légal dans le cas d'organisations semblables dans votre province ou territoire.*

**Votre ville :** *remplacez simplement ces termes par le nom de votre collectivité.*



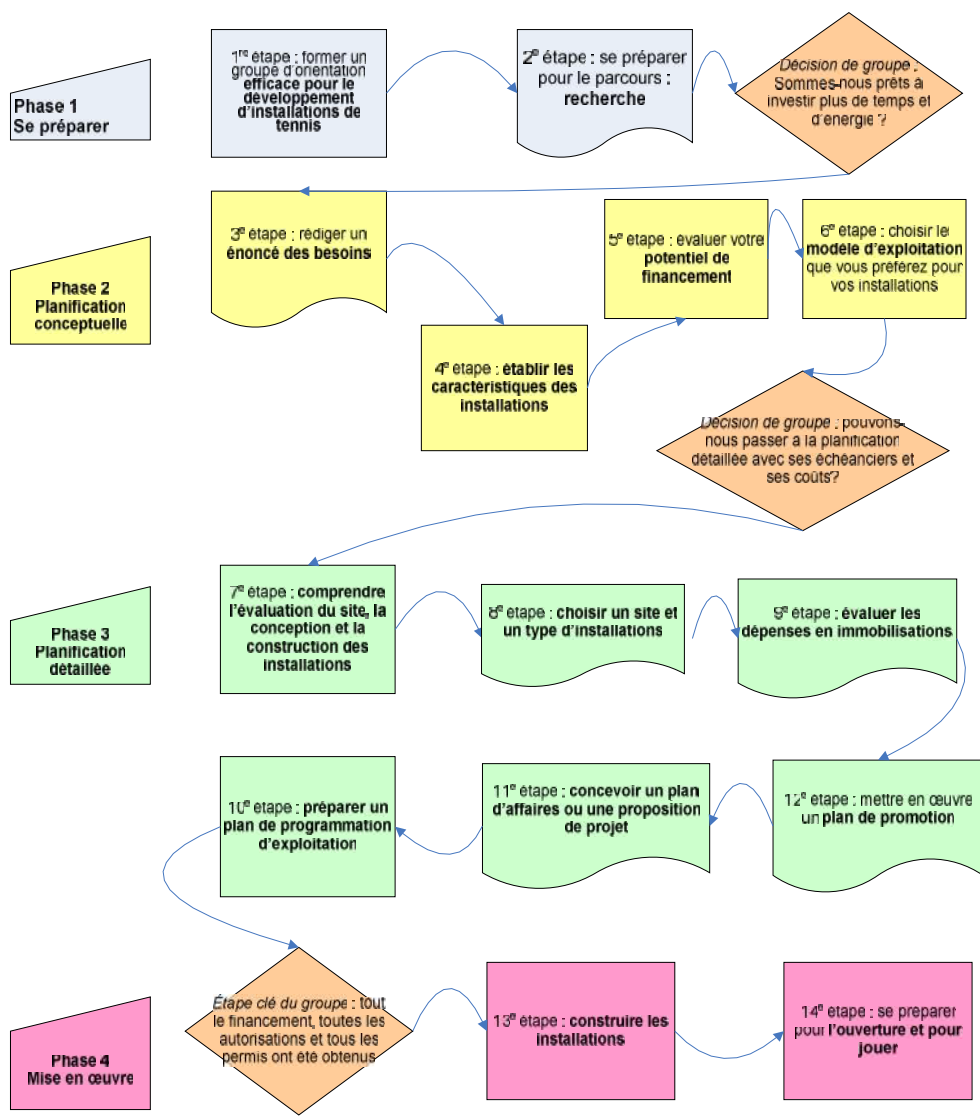
# Table des matières

<b>Ce guide est-il conçu pour vous?</b> .....	<b>ii</b>
<b>Comment utiliser ce guide</b> .....	<b>iii</b>
<b>Aperçu : une approche appropriée au développement des installations</b> .....	<b>1</b>
<b>1<sup>re</sup> étape Mettre sur pied un organisme communautaire de tennis efficace</b> .....	<b>6</b>
Hypothèses à propos de <i>Votre groupe</i> .....	6
‘Pouvez-vous répondre à ces questions à propos de <i>Votre groupe</i> ? .....	7
Échéancier pour l’achèvement : se préparer pour un long parcours .....	7
<b>2<sup>e</sup> étape Se préparer pour le parcours : recherche</b> .....	<b>9</b>
Démêler les intérêts des secteurs public et privé pour le tennis .....	9
Clarifier les partenariats entre les secteurs .....	11
Votre projet est-il un partenariat ? .....	12
Une entente avec le secteur public .....	12
Rôle du groupe d’orientation dans un PPP .....	13
Introduction au concept de « bien public ».....	13
Recherche sur les installations communautaires existantes et à venir.....	14
Inventaire des terrains de tennis dans votre zone de chalandise .....	15
Le continuum de la consultation : de la collecte des conseils officieux aux présentations officielles .....	18
Faire le point sur la fin de l’étape de la recherche .....	19
<b>3<sup>e</sup> étape Rédiger un énoncé des besoins</b> .....	<b>20</b>
Monter un dossier sur le tennis en tant que « bien public ».....	20
La liste des bienfaits d’intérêt public.....	21
Personnalisez les objectifs de biens et services d’intérêt public pour votre projet .....	21
Résumé des attributs d’un bien public comme sport pour la vie.....	23
Préparez votre énoncé de besoins.....	24
<i>Pourquoi du tennis structuré durant toute l’année ? Les 10 meilleures raisons de Tennis BC</i> .....	25
<b>4<sup>e</sup> étape Qualifier l’envergure des installations</b> .....	<b>26</b>
Coucher sur papier l’envergure du projet (vision du projet) .....	27
<b>5<sup>e</sup> étape Évaluer votre potentiel de financement</b> .....	<b>29</b>
Sources de financement pour les dépenses de capital de votre projet .....	30
En résumé .....	32
<b>6<sup>e</sup> étape Choisir un modèle d’exploitation approprié</b> .....	<b>33</b>
En quoi le choix d’un modèle d’exploitation est-il important?.....	33
What Model Works For You? Checking The Criteria .....	34
<b>7<sup>e</sup> étape Comprendre l’évaluation du site, la conception et la construction des installations</b> .....	<b>35</b>
Étapes critiques et budgets des coûts de construction .....	35
Facteurs à considérer pour la planification et la conception .....	36
Extérieur ou intérieur .....	37
Catégories d’installations intérieures.....	37
Une option créative.....	37
Quels sont les coûts accessoires? .....	38
Révision des exigences du site .....	39
Surfaces de jeu.....	39

Éclairage et autres accessoires et commodités .....	39
<b>8<sup>e</sup> étape Choisir un site et un type d'installations .....</b>	<b>40</b>
Consultations des parties concernées - pour aider à choisir des sites possibles .....	40
Autres consultations publiques .....	42
Facteurs dans le choix du site des installations de tennis : matrice pour identifier les sites .....	42
Commodités dans la conception des installations - oui ou non .....	43
Éléments de planification pour l'analyse des types d'installations .....	44
Comparaison des catégories d'installations .....	45
Analyse des coûts d'investissement pour la construction : comparer les coûts .....	47
Architectes pour le projet .....	47
<b>9<sup>e</sup> étape Estimation des coûts d'investissement .....</b>	<b>48</b>
Décision clé : estimation approximative ou détaillée .....	48
<b>10<sup>e</sup> étape Préparer un plan d'exploitation/d'organisation .....</b>	<b>51</b>
Conseils sur l'approche de ce plan .....	51
Termes et définitions des opérations récréatives .....	52
ORGANISATION DU TENNIS : UN GUIDE SPÉCIAL SIGNÉ Wayne Elderton Grant Connell Tennis Centre, North Vancouver .....	54
<b>11<sup>e</sup> étape Concevoir un plan d'affaires ou une proposition de projet .....</b>	<b>57</b>
Différences entre un plan d'affaires et une proposition de projet .....	57
Sections à considérer .....	<a href="#">57</a>
Données sur la participation canadienne au tennis .....	59
Propositions de projet – Connaître son lecteur/interlocuteur .....	60
<b>12<sup>e</sup> étape Implantation d'un plan de soutien .....</b>	<b>61</b>
Des conseils aux résultats .....	61
Conseils pour les présentations PowerPoint .....	64
<b>13<sup>e</sup> étape Gérer la construction des installations .....</b>	<b>65</b>
Modalités et conception .....	65
Défis de construction .....	66
Respecter le budget – rôle du comité de direction .....	67
Quelques idées pour Votre groupe de direction .....	67
<b>14<sup>e</sup> étape Prévoir l'ouverture et jouer .....</b>	<b>68</b>
Embaucher du personnel qualifié .....	68
Peaufiner la programmation dans un souci d'équité .....	68
Respecter le budget – rendre les joueurs actifs et les amener à s'inscrire aux programmes .....	69
Préparer un comité d'accueil – s'assurer que les membres en aient pour leur argent .....	69
Mettre sur pied un plan de marketing et de publicité .....	69
<b>Annexes .....</b>	<b>1</b>
A. Contexte pour un énoncé des besoins .....	1
B. Autres sources de renseignements pour les projets d'installations de tennis .....	3
C. Exemples de modèles d'exploitation et de types d'installations au Canada .....	5
D. Études de cas de six modèles d'exploitation de tennis .....	8
E. Détails financiers de GCTC, UBC et Cedar Hills .....	14
F. Modèles de planification .....	17
G. Étude de cas pour l'évaluation des coûts .....	21
H. Carte de pointage de <i> votre groupe </i> pour Trouver sa zone de confort .....	25

# Aperçu : une approche appropriée au développement des installations

Les couleurs utilisées dans ce diagramme correspondent aux couleurs des onglets du guide. Vous trouverez dans les pages suivantes une description de chaque étape et les avantages que retirera Votre groupe ou votre organisme s'il complète ces étapes.



**Conseil:** en effectuant chronologiquement les étapes appropriées que vous connaîtrez du succès.



## Se préparer : 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> étapes

**1<sup>re</sup> ÉTAPE :** *mettre sur pied un organisme communautaire de tennis.* Sélectionnez soigneusement les gens qui devraient faire partie de Votre groupe d'orientation afin qu'il soit le plus efficace possible. Établissez le fonctionnement de ce groupe au sein de votre organisme (s'il existe un organisme principal).

**2<sup>e</sup> ÉTAPE :** *se préparer pour le parcours : recherche.* Avant de prendre la barre d'un voilier vers un nouveau pays, il est préférable d'étudier les cartes pour repérer les récifs et les havres et de se renseigner sur les us et coutumes des ports où vous vous arrêterez. Il en va de même pour la planification et l'établissement d'installations de tennis; il existe des directives précises à suivre. Quels sont vos choix d'exploitation ? Comment fonctionne le service des loisirs de votre collectivité ? Comment ces installations sont-elles subventionnées ? Quel est le processus décisionnel ? Un autre aspect de la recherche est de demander des conseils aux principaux intervenants de la collectivité. En dernier lieu, il est primordial d'établir un inventaire des terrains de tennis et de connaître le nombre approximatif de joueurs de tennis dans la collectivité.

## Planification conceptuelle : étapes 3 à 6

**Cette phase suppose que vous avez mis en place un groupe d'orientation organisé et bien préparé.**

**3<sup>e</sup> ÉTAPE :** rédiger un **énoncé des besoins**. Pour comprendre le concept de « biens publics », il est utile d'analyser les avantages communautaires directs et indirects si vous prévoyez demander des subventions provenant de l'argent des contribuables.

**4<sup>e</sup> ÉTAPE :** **établir les caractéristiques des installations.** Ceci comprend tous les éléments globaux comme le nombre de terrains et autres espaces requis pour répondre aux besoins identifiés. Évaluez ce qui pourrait fonctionner selon le lieu et la taille de votre collectivité (c.-à-d. les terrains libres sont-ils abondants ou difficiles à trouver ?) ainsi que des règlements municipaux (par exemple, il se pourrait qu'une bulle ne soit pas permise dans certaines municipalités). C'est aussi le moment d'étudier les avantages stratégiques d'une association avec un promoteur, une école/université ou un autre organisme sans but lucratif, car ils possèdent des sites (et peut-être des vestiaires ou autres commodités que vous pourriez partager).

**5<sup>e</sup> ÉTAPE :** **évaluer votre potentiel de financement.** Bien que *Votre groupe* ne connaisse pas encore les coûts de construction (cela viendra plus tard), cette étape vous aidera à comprendre l'ampleur des coûts d'achat des terrains et de la construction dans votre collectivité et à mesurer votre habileté à faire face à ces estimations.

## Avantages pour votre organisme

Ce processus favorisera les rapports au sein de groupe pour éviter que les malentendus et la mauvaise communication ne vous détournent de votre objectif. Pour optimiser le succès, des notions élémentaires sur les modèles d'exploitation, la construction d'installations et les campagnes de levée de fonds ainsi que des recherches sur le développement passé et futur d'installations sportives publiques seront une aide précieuse pour *Votre groupe*. Les personnes ressources des instances gouvernementales peuvent vous fournir des renseignements utiles.

## Avantages pour votre organisme

Ce travail devient la base de votre projet et du message que vous livrerez lorsque vous irez de l'avant pour obtenir du soutien des instances politiques. Ce document devient un cadre pour le choix du site et pour la planification. Il vous aide à vous concentrer sur les solutions optimales. Vous pourrez revoir cette étape si un partenaire potentiel se présente.

Ce travail vous guide vers un modèle adéquat d'exploitation et vous aidera à déterminer si vous avez besoin d'un partenaire pour poursuivre votre démarche.



### 6<sup>e</sup> ÉTAPE : choisir le modèle d'exploitation approprié.

Cette étape vous permet d'évaluer votre capacité de financer ce projet sans l'aide de partenaires et la façon dont *Votre groupe* désire que ces installations soient exploitées après la construction. Le premier élément pourrait influencer certains aspects du deuxième; si vous recevez des fonds publics pour la construction, vous pourriez être restreints dans la façon de l'exploiter. Connaître les options de partenariat permet à *Votre groupe* de négocier.

Cette décision permettra à vos partenaires et aux personnes qui soutiennent votre projet de comprendre ce qui se passera après la construction des installations. Elle influera également sur certains éléments de votre plan d'affaires pour l'exploitation.

## L'heure des décisions :

*Les résultats des six premières étapes vous permettront de décider si vous allez de l'avant ou non. Ces premières étapes indiquent-elles à votre groupe d'investir du temps dans la planification détaillée?*

### Planification détaillée : étapes 7 à 12

Supposons que vous avez une idée du type d'installations que vous désirez, de son financement et, si nécessaire, du modèle de partenariat que vous préférez pour la construction et l'exploitation.

**S'il semble que la municipalité est prête à construire et à exploiter les installations que vous désirez, le rôle que vous jouerez dans cette phase est beaucoup plus simple.**

**7<sup>e</sup> ÉTAPE : comprendre l'évaluation du site, la conception et la construction des installations.** Avant de passer aux solutions détaillées pour le site et les installations, *Votre groupe* a besoin d'étudier les différentes méthodes de construction, les questions d'aménagement du terrain, les choix de surfaces de jeu et autres facteurs à prendre en considération avant d'aller plus loin. Plusieurs options importantes auront une incidence sur les budgets de construction et de fonctionnement.

**8<sup>e</sup> ÉTAPE : choisir un site et un type d'installation** Choisir un site n'a peut-être pas posé de problème jusqu'à présent – votre plan comprend peut-être une idée du site idéal. Cependant, si le choix n'est pas évident, il est important de réfléchir sur le genre de site qui conviendrait ou ne conviendrait pas avant de faire un estimé des dépenses en immobilisation. Puis, après avoir analysé les choix de sites et de partenaires, vous devrez déterminer quel mode de construction est le meilleur. Le site comprend-il déjà des installations de soutien, c'est-à-dire des kiosques d'inscription et de contrôle, des aires de repos, des vestiaires, des aires de rangement, des bureaux ? Si **oui**, sachez que quelques-uns des éléments les plus coûteux des nouvelles installations ne seront pas requis et que vous pourrez vous concentrer sur l'intégration des nouveaux terrains de tennis. **Si non**, *Votre groupe* devra déterminer où ces éléments devront être situés.

### Avantages pour votre organisme

Ce travail prépare *Votre groupe* à effectuer des choix et à prendre des décisions éclairées concernant les installations à construire, le site et le mode de construction.

Ce travail créatif permet au groupe de jongler avec plusieurs solutions. Il arrive souvent qu'après quelques recherches, le premier site choisi par le groupe ne fonctionne pas (autres plans prévus pour le site, etc.). À la fin, ce processus devrait vous conduire à un site (qui vient souvent avec un partenaire) et à un mode de construction qui conviendra au site.



**9<sup>e</sup> ÉTAPE : évaluer les dépenses en immobilisations** Il est maintenant temps d'étudier des exemples de dépenses en immobilisations pour différents genres d'installations et de voir comment les adapter à votre contexte. À ce moment-ci, *Votre groupe* aura besoin de l'expertise d'un architecte et d'autres professionnels, car vous devrez avoir en main un dessin conceptuel et par la suite des devis ordinaires pour évaluer les dépenses en immobilisations

**10<sup>e</sup> ÉTAPE : préparer un plan de programmation d'exploitation** Cette étape est essentielle pour rassurer les personnes qui appuient votre projet, les membres de *Votre groupe* et les personnes qui vous soutiennent (c.-à-d. les bailleurs de fonds), afin qu'ils soient convaincus que les installations seront exploitées de façon à couvrir les coûts d'exploitation et peut-être, le cas échéant, à rembourser le prêt. Le plan comprend vos prévisions de revenus et de dépenses ainsi que votre programmation/exploitation type. C'est ici que sont colligées les théories et les pratiques exemplaires en programmation pour générer des recettes.

**11<sup>e</sup> ÉTAPE: élaborer un plan d'affaires et/ou une proposition de projet** Lorsque vous approchez des bailleurs de fonds, des partenaires et vos propres membres pour obtenir du soutien financier, les résultats des étapes précédentes doivent être rassemblés de façon concise. Plus votre plan prévoit les questions et y répond efficacement, plus grands seront les bénéfices pour la collectivité locale et mieux détaillées seront les prévisions financières du projet.

**12<sup>e</sup> ÉTAPE :** mettre en œuvre un **plan de promotion**. À ce stade, il est important d'utiliser une approche coordonnée pour communiquer votre projet et ses avantages à une personne influente. Le message (dont les prévisions financières) doit être cohérent. Qui renseignera vos députés provincial et fédéral ? Votre conseiller municipal ? Les organismes locaux de santé publique ? Où pouvez-vous obtenir de l'appui ?

## Avantages pour votre organisme

Le travail effectué vous fournit un aperçu réaliste de l'étendue du financement requis pour réaliser le projet.

Un solide budget d'affaires de même qu'un plan détaillé de votre projet sont exigés par les banques, les promoteurs et les organismes publics qui investissent ou prêtent de l'argent. Il est aussi important d'informer vos alliés concernant les types de programmes qui seront offerts et les coûts d'abonnement aux nouvelles installations.

Ces modules font progresser votre projet ou, à tout le moins, vous fournissent la documentation requise pour obtenir une réponse concrète et pour préparer de futurs projets ou présentations.

Cela donne au projet de meilleures chances de succès et d'obtention de capitaux publics.

## L'heure des décisions:

*Les résultats des 12 premières étapes vous permettront de décider d'aller de l'avant ou non. Vous n'aurez pas à investir dans la conception avant qu'une décision soit confirmée.*

## Mise en œuvre : étapes 13 et 14

Supposons que vous avez des partenaires et que vous avez trouvé le site et le financement.

**13<sup>e</sup> ÉTAPE: concevoir et construire des installations** Il est maintenant temps de décider comment vous allez concevoir et construire vos installations. *Votre groupe* doit examiner les options, en choisir une et procéder selon l'option choisie. Il faut également établir la manière de vérifier la qualité et le coût des installations. Si vous avez réussi à obtenir que les installations relèvent du secteur public, sachez que vous pourrez compter sur l'expertise des fonctionnaires qui connaissent bien les procédures pour entreprendre cette étape.

**14<sup>e</sup> ÉTAPE:** se préparer pour **l'ouverture et pour jouer**. Cette étape examine les principales actions requises lors des premières années d'exploitation.

## Avantages pour votre organisme

Sans une bonne gestion, les coûts liés aux installations peuvent dépasser le budget. Il est donc primordial de choisir votre équipe de conception/construction et de gérer le projet jusqu'à l'achèvement des travaux.

Il se peut que votre organisme ait besoin de connaître du succès financier dès l'ouverture.

Photo: Grant Connell Tennis Centre, aire d'observation.





## Se préparer Phase

### 1<sup>re</sup> étape

## Mettre sur pied un organisme communautaire de tennis efficace

### But de cette étape:

- Fournir de la documentation sur les avantages d'avoir une large coalition si le projet a le soutien du secteur public
- Organiser *Votre groupe* pour qu'il puisse fonctionner avec efficacité et efficacie.

### Scénarios visés par cette étape :

- Si vous êtes un organisme de tennis à but lucratif comptant déjà sur un conseil d'administration bien établi qui parrainera le projet jusqu'à la fin de la construction, cette étape peut être redondante.
- Si vous êtes un promoteur ayant une équipe de gestion compétente et prête à collaborer, cette étape n'est pas requise.
- Cependant, si *Votre groupe* est formé de joueurs de tennis ayant une cause commune (c.-à-d. construire des installations) ou si vous êtes un comité spécial au sein d'une organisation responsable de gérer le processus de construction, cette étape s'adresse à vous.

### Hypothèses à propos de *Votre groupe*

- Vous êtes un groupe ou une association de tennis enthousiaste désireux d'avoir des installations desservant la collectivité. Le scénario est le suivant:
  - a) il n'existe pas d'installations adéquates dans votre collectivité;
  - b) les installations qui existent ne suffisent pas à la demande ou les frais sont beaucoup trop élevés pour un joueur à revenu moyen;
  - c) les terrains de la communauté ne sont utilisables que par « beau temps » et vous voulez les transformer en installations utilisables peu importe les conditions climatiques.
- *Votre groupe* possède une vision et désire la concrétiser.
- Le *groupe* a accepté, pour son bénéfice et celui de la collectivité, de travailler dur pour rencontrer ses objectifs et de se battre pour parvenir à ses fins.
- Le *groupe* désire effectuer la démarche de façon stratégique – évaluer les options, préparer le matériel et les présentations pour faire avancer le projet.

### *Votre groupe* peut être :

- Une coalition de joueurs de tennis qui s'assemblent pour mettre sur pied une installation communautaire de tennis.
- Une coalition de groupes de tennis communautaire qui s'assemblent pour mettre sur pied une installation communautaire de tennis.
- Un conseil d'administration d'un organisme de tennis sans but lucratif.
- Un comité de travail pour le développement d'installations d'un organisme de tennis sans but lucratif qui relève du conseil d'administration.
- Un groupe d'orientation formé par un promoteur.
- Un comité de travail pour le développement d'installations d'un organisme public (ou université) qui relève du directeur, du conseil ou du service des loisirs.

Pour les besoins de ce guide, *Votre groupe* d'orientation, votre association ou votre coalition est ici appelé « *Votre groupe* ».

## Pouvez-vous répondre à ces questions à propos de *Votre groupe* ?

- *Votre groupe* a-t-il un nom original et représentatif ?
- Avez-vous établi des fonctions et des objectifs pour chaque membre ?
- Si vous êtes un nouveau groupe ou une nouvelle coalition, avez-vous consacré du temps à mieux vous connaître ?
- Avez-vous effectué des recherches préliminaires AVANT de chercher du financement ?
- *Votre groupe* est-il solide et aussi bien préparé que possible ?
- Avez-vous recruté des professionnels dont les compétences pourraient aider *Votre groupe* ?

## Échéancier pour l'achèvement : se préparer pour un long parcours

Lorsque vous recruterez des bénévoles pour se joindre au groupe, plusieurs vous demanderont : « Combien de temps cela prendra-t-il ? » Une réponse réaliste serait « longtemps – peut-être cinq ans » si vous travaillez avec un partenaire du secteur public ou si vous travaillez à la promotion d'installations publiques. Ce pourrait être un match marathon de cinq manches sans bris d'égalité.

Qui plus est, vos plans changeront (ou quelqu'un les changera à votre place) de nombreuses fois au cours de la période de planification. Vous croirez avoir trouvé une solution puis, tout à coup, la solution tombera à l'eau et *Votre groupe* devra trouver des solutions de rechange.

Certaines fois, les solutions ne sont pas optimales, car le partenaire du secteur public tentera d'apaiser plusieurs groupes et intérêts. Votre flexibilité et votre faculté d'adaptation aideront vos partenaires et seront grandement appréciées à long terme.

Durant ce processus, les leaders de *Votre groupe* devront s'assurer que tous les membres du groupe aient une voix et un intérêt dans le projet, c'est-à-dire une raison de rester au sein du groupe jusqu'à l'achèvement du projet.

*“Les premières rencontres ont été cruciales pour notre éventuelle réussite. Les deux partenaires, des organismes sans but lucratif, avaient des méthodes de travail différentes. Les réunions d'orientation de la coalition des Installations sportives Millenium nous ont permis de savoir comment chaque organisme travaillait, de trouver un consensus sur le genre d'installations que nous voulions, et d'élire un président selon un système rotatif, ainsi qu'un trésorier et un secrétaire.”*

**Alan Webster, PIBC, Vancouver. Partenaire du Centre d'installations sportives NP3 Millenium.**

*“Mon conseil aux champions et décideurs d'un groupe communautaire qui veut implanter des installations tennistiques est de faire preuve d'adaptation, de flexibilité et de patience. Donnez une voix aux membres de votre projet, écoutez-les pour qu'ils se sentent impliqués dans le processus et préparez-vous pour un travail de longue haleine. Ça demande du temps et de la patience, mais au bout du compte, le résultat en aura valu la peine.”*

**Derek Strang, chef de l'exploitation, Tennis Canada**

## Conseil :

*le mot « club » présente des pour et des contre. Même si un club ouvert au public est au centre de cette initiative, prenez en considération les sens restrictifs du mot « club ».*

### Conseils pour rendre *Votre groupe* plus solide

#### **Votre groupe a-t-il un nom original et représentatif ?**

Vous voulez que les fonctionnaires se souviennent de votre nom et qu'ils l'associent avec des messages évocateurs. Exemples : la coalition votre ville pour le tennis communautaire. Le groupe <votre ville> pour une association communautaire de tennis.

#### **Avez-vous établi des fonctions pour les membres de *Votre groupe* ?**

Si vous n'êtes pas déjà un organisme sans but lucratif, il n'est pas nécessaire de vous constituer en personne morale. Cependant, lorsque vous interviendrez auprès de fonctionnaires et de promoteurs, vous voudrez présenter à la collectivité un organisme organisé, cohérent et sérieux. Procédez à l'élection d'un président, d'un trésorier et d'un responsable des communications (pour vous assurer que les décisions prises lors des réunions soient inscrites au dossier et que les communications soient conservées). Le président devrait être une personne passionnée par le projet qui sait écouter et établir des relations saines au sein du groupe et avec la collectivité.

#### **Si vous êtes une coalition, avez-vous consacré du temps à mieux vous connaître ?**

Voilà qui vous aidera plus tard si, dès les premières rencontres, vous apprenez à mieux vous connaître les uns les autres. Quels talents apportez-vous ? Qu'est-ce qui vous amène personnellement à appuyer le projet ? Quels avantages tirera votre ville de la présence de nouvelles installations ?

#### **Avez-vous pensé aux différents styles de communications ?**

Dès le départ, écrivez les principaux messages que véhiculeront tous les membres de *Votre groupe* (dans leurs propres mots et selon leur style – essayez de ne pas être trop descriptif). Vous ne voulez pas dérouter le maire ou le directeur des loisirs si un membre du groupe leur dit : « Nous voulons que le secteur public gère les installations et nous n'avons besoin que de deux terrains », puis que la semaine suivante d'autres membres disent à ces mêmes personnes « Nous voulons être un club indépendant de huit terrains et organiser d'importants tournois. »

#### **Avez-vous effectué des recherches préliminaires AVANT de chercher du financement ?**

Parfois, vous ne pouvez profiter que d'une seule occasion pour approcher vos bailleurs de fonds. Vous souvenez-vous du dicton sur la première impression ? *Votre première communication* devrait être la bonne. Assurez-vous d'être prêt lorsque vous assistez aux premières rencontres et d'avoir suivi les étapes de ce guide pour rechercher, par exemple, quel modèle d'exploitation vous préférez (et pourquoi), quel est l'ampleur des coûts de d'investissement envisagée et, plus important encore, quels sont les avantages de votre proposition pour le public. Communiquez régulièrement ces thèmes dans vos présentations. Si vous semblez prêt et organisé au moment de ces premières rencontres, vous aurez le vent en poupe pour poursuivre.

#### ***Votre groupe* est-il aussi solide que possible ?**

Plus *Votre groupe* sera diversifié et inclusif et plus il représentera un large éventail de citoyens, mieux cela vaudra. En général, les organismes publics préfèrent les coalitions de groupes aux présentations multiples de plusieurs groupes. Existe-t-il d'autres clubs de tennis officiels, des enseignants d'éducation physique, des directeurs de programmes sportifs universitaires qui pourraient se joindre à *Votre groupe* ? Les fonctionnaires ont-ils devant eux un groupe formé de représentants de différents âges et communautés culturelles ? Cela ne veut pas dire que toutes les personnes qui soutiennent votre projet doivent assister aux réunions de planification (en fait, un petit groupe de travail bien déterminé peut faire avancer le projet). Les partisans au projet peuvent ajouter de la valeur et sentir qu'ils sont impliqués en recevant des courriels les informant des progrès accomplis et en assistant à quelques réunions de groupe. Leur soutien à des moments cruciaux (par exemple lorsque le conseil municipal vote un budget qui comprend vos futures installations) est très important.

#### **Avez-vous recruté des professionnels dont les compétences pourraient aider *Votre groupe* ?**

Y a-t-il des architectes, des ingénieurs, des planificateurs des opérations, des experts en relations médias, des graphistes, des rédacteurs ou des comptables au sein de *Votre groupe* d'orientation ? Compter sur les conseils et les ressources bénévoles de ces experts vous sera très utile au cours du processus de promotion.

### But de cette étape:

- Comprendre comment le secteur public (administration locale) pourrait soutenir votre projet de tennis et commencer à établir ces liens.
- Préparer *Votre groupe* à appliquer le concept de *bien public*.
- Vous guider dans la recherche des plans directeurs de votre collectivité, des partenariats publics précédents et des subventions accordées à des groupes de loisirs.
- Répertorier le nombre de terrains de tennis existants et les détails de leur utilisation afin de comprendre ce qui est déjà offert sur le marché.
- Établir une première évaluation du nombre de joueurs de tennis pour démontrer combien d'utilisateurs pourraient se servir des installations que vous proposez.

### Scénarios visés par cette étape:

- Si *Votre groupe* n'a pas besoin de soutien public ou de partenaires, car vous avez déjà obtenu le terrain et les fonds nécessaires pour la construction de vos installations, votre préoccupation dans cette étape de recherche sera de répertorier les terrains et d'évaluer le marché des joueurs, ce qui pourrait avoir de l'importance pour votre plan d'affaires.
- Néanmoins, cette étape s'adresse à vous si *Votre groupe* :
  - se bat pour que votre municipalité construise des installations de tennis.
  - a besoin de partenaires publics pour offrir le terrain ou le financement nécessaire à la construction des installations.
  - coordonne un projet public-privé dans votre collectivité.

### Démêler les intérêts des secteurs public et privé pour le tennis

Lorsque *Votre groupe* se réunit pour planifier vos futures installations, vous devez comprendre comment fonctionnent les trois secteurs qui offrent des services et des installations de loisirs au Canada et où vous vous situez dans tout cela.

Chaque secteur joue un rôle différent, répond à des besoins différents et prend des décisions de façon différente. Les arguments qui sont convaincants pour un secteur peuvent ne pas en intéresser un autre. Le tableau suivant illustre les trois secteurs. Pour obtenir plus de renseignements, veuillez consulter l'annexe A.





	Secteur sans but lucratif	Secteur public (votre ville)	Secteur privé
<b>Structure</b>	Une société sans but lucratif – appartenant à ses membres et constituée en personne morale en vertu d'une loi provinciale sur les sociétés	Une société publique comme une ville, un village ou une université qui fonctionne sous la législation provinciale.	Une société privée constituée en personne morale et enregistrée au provincial ou au fédéral, appartenant à ses actionnaires (propriétaires).
<b>Direction</b>	Les membres élisent un conseil d'administration qui dirige l'organisation et exploite les installations par le biais de bénévoles ou d'employés.	Tous les citoyens élisent un conseil municipal qui dirige l'organisation et exploite les installations par le biais d'employés ou de bénévoles – qui dépendent d'un service des parcs et des loisirs ou qui sont liés par des contrats de service.	Propriétaire (souvent des actionnaires qui élisent un conseil d'administration) qui dirige l'organisation et l'exploitation des installations en embauchant du personnel pour effectuer le travail.
<b>Intérêts servis</b>	Les intérêts des membres ; plus le succès est grand, plus ils ont d'avantages.	Les intérêts de tous les citoyens (y compris ceux des utilisateurs et des non-utilisateurs); ils ont besoin de croire qu'ils ont un intérêt dans les installations, qu'ils l'utilisent ou non.	Les intérêts des actionnaires; plus le succès est grand, meilleur est leur retour sur l'investissement.
<b>Financement</b>	Une fois que le capital et les frais d'exploitation ont été calculés, les utilisateurs paient cette somme (tous surplus ou manque à gagner sont reportés à l'année suivante).	Une fois que le capital et les frais d'exploitation ont été calculés, les utilisateurs paient cette somme moins une subvention qui est parfois injectée dans le système par les contribuables. En fait, dans la plupart des collectivités, si les subventions ne sont pas nécessaires, le secteur public n'a pas à participer. La subvention s'applique souvent au terrain et au capital pour les coûts de construction, mais peut comprendre une subvention pour l'exploitation.	Une fois que le capital et que les frais d'exploitation ont été calculés, les utilisateurs paient cette somme plus un montant supplémentaire, appelé profit, qui revient aux actionnaires.
<b>Utilisation</b>	Utilisées seulement par les membres (à moins qu'ils en aient décidé autrement) qui établissent les priorités d'utilisation pour les différentes catégories de membres.	Utilisées par le grand public, avec certaines priorités par catégories d'utilisateurs selon les politiques en vigueur.	Installations utilisées par tous les joueurs de tennis qui ont les moyens de payer les frais.



## Clarifier les partenariats entre les secteurs

Afin de résumer les trois secteurs décrits ci-dessus en ce qui concerne les installations de tennis, les définitions suivantes s'appliquent :

- **Entreprise municipale/public.** Comprend les contribuables, par le biais du service des parcs et des loisirs, et les installations de tennis construites et exploitées sur un terrain public. Les frais d'utilisation sont établis selon la philosophie de la municipalité qui favorise généralement l'accès à un large public. Les groupes de tennis peuvent donner leur avis et être bénévoles pour l'exploitation.
- **Entreprise sans but lucratif.** Organisme sans but lucratif enregistré qui est propriétaire du terrain (ou loue le terrain à un tarif subventionné ou non), réunit des fonds pour construire les installations et exploite les installations. Les membres paient des frais permettant de couvrir les coûts d'exploitation et de rembourser les dépenses en immobilisations – sans intervention de la municipalité (public) sur le montant de ces frais ou les priorités d'utilisation.
- **Entreprise privée.** Sur un terrain privé, financement privé, sans entente d'utilisation avec le secteur municipal/public. Les frais sont établis selon les conditions du marché afin de maximiser les profits des propriétaires.

En cherchant à construire des installations de tennis accessibles, *Votre groupe* devra faire face à deux défis principaux d'ordre pécuniaire. *Le premier* est l'acquisition du terrain sur lequel seront construites les installations et *le deuxième* est le coût de construction de ces installations. Par la suite, vous pourrez juger que les frais d'exploitation (après que les installations soient construites et payées) peuvent être recouverts grâce aux frais imposés aux utilisateurs.

Pour relever ces défis de subventions, on trouve souvent deux partenariats des secteurs ci-dessus dans les collectivités de tennis. Comme certains terrains publics sont utilisés pour des terrains de sport, des arénas, des piscines, etc., il est raisonnable de penser qu'ils peuvent également servir pour les installations de tennis – pourvu que le public y ait accès. De nombreuses municipalités ont tendance à offrir le terrain à des groupes sans but lucratif à la condition qu'ils construisent et exploitent les installations sans l'aide de fonds publics. Parfois, les municipalités couvriront une partie des coûts de construction, mais voudront que les groupes sans but lucratif exploitent les installations. Ce genre d'association est appelé un *partenariat privé/organisme sans but lucratif*.

En résumé, un **partenariat privé/organisme sans but lucratif** est une entente selon laquelle la municipalité fournit un terrain ou une contribution (parfois sous forme de prêt) de fonds pour dépenses en capital à un organisme sans but lucratif qui construit et exploite les installations. L'organisme sans but lucratif est parfois tenu de rembourser la municipalité à partir des surplus de revenus d'exploitation. Habituellement, l'organisme sans but lucratif fonctionne selon certaines directives qui assurent l'accès au public et qui établissent des plafonds pour les frais à imposer aux utilisateurs dans le cadre d'un plan d'affaires approuvé.

Au Canada, les commissions scolaires, les universités et les collèges sont d'autres genres d'établissements du secteur public qui possèdent d'importants avoirs immobiliers. À certains moments, ces établissements recherchent des partenaires communautaires (municipalité ou groupes communautaires sans but lucratif) pour construire des installations sportives – y compris pour le tennis. *Votre groupe* peut également approcher ces établissements.



Une autre forme de partenariat comprend le secteur privé. Un promoteur pourrait ne pas être capable de rendre un projet de tennis viable s'il doit acheter le terrain, mais pourrait réussir si le terrain est fourni par le secteur public. Le promoteur possède le capital et les compétences nécessaires pour construire et exploiter les installations si le secteur public fournit le terrain. La municipalité n'a donc pas besoin d'utiliser l'argent des contribuables pour construire ces installations, mais par sa contribution, elle s'assure que le public a accès aux installations pour jouer au tennis.

Un **partenariat public-privé (PPP)** peut prendre plusieurs formes, mais peut être défini comme étant une entente par laquelle la municipalité fournit un terrain public et qu'une entreprise privée injecte le capital pour construire et exploiter les installations à profit. Dans certains cas, la municipalité prend en charge l'exploitation au bout de 30 ans ou plus. Cela porte l'appellation CPET (construire, posséder, exploiter, transférer). Pour la municipalité, le terrain prend de la valeur. Après 30 années, elle peut assurer elle-même l'exploitation ou conclure une nouvelle entente. Les installations réalisées en PPP sont habituellement ouvertes au public, avec des plafonds tarifaires et un plan d'affaires approuvé.

### Votre projet est-il un partenariat ?

Lisez les descriptions ci-dessous. Si vous répondez *OUI* à l'une ou l'autre des questions, *Votre groupe* fait partie d'un partenariat.

1. Vos installations de tennis seront-elles construites sur un terrain public offert sans frais ou à un taux de location en dessous du marché ?
2. Votre projet utilisera-t-il des fonds publics pour construire les installations ?

Dans ce scénario de **partenariat privé/organisme sans but lucratif**, vous devez être prêt à devenir un organisme sans but lucratif reconnu par la loi afin de conclure des ententes contractuelles avec votre municipalité ou un autre partenaire du secteur public.

### Une entente avec le secteur public

Si l'objectif de *Votre groupe* est :

(1) *d'établir un partenariat privé/organisme sans but lucratif avec le conseil municipal ou un autre organisme public (université ou district régional);* ou (2) *de convaincre le conseil municipal de construire des installations publiques exploitées par la municipalité (sans partenariat légal avec Votre groupe);*

*Votre groupe* devra alors présenter des arguments faisant valoir le concept de « bien public » dont bénéficiera toute la collectivité (y compris les contribuables qui n'utiliseront pas les installations).

Comme il est assez facile d'établir les avantages du tennis pour la collectivité et comme la municipalité choisit toujours d'investir dans des installations de tennis accessibles au public, une grande partie de la prochaine étape (rédiger un énoncé des besoins) sera axée sur la sensibilisation des politiciens, des employés municipaux et des contribuables aux avantages de construire des installations et d'offrir des programmes de tennis.

L'annexe D illustre trois études de cas de PPP. Le lecteur remarquera que les partenaires publics au centre de tennis du campus sont des étudiants universitaires. Au *Peoples Court*, les joueurs de tennis de la collectivité peuvent réserver des terrains et les activités pour les juniors sont subventionnées par un partenaire privé.

## Rôle du groupe d'orientation dans un PPP

Dans le scénario du partenariat public-privé (**PPP**), le rôle de *Votre groupe* est habituellement celui d'un *chien de garde* et d'un *porte-parole* des intérêts des joueurs de tennis. Comme mentionné ci-dessus, si des terrains publics sont consentis au **PPP**, vous voudrez sans doute posséder de bons arguments pour faire valoir les avantages de cette entente en ce qui concerne le concept de bien public.

Vous voudrez peut-être aussi vous assurer que quelle que soit l'entente négociée entre la société privée et le conseil municipal, elle protège vos objectifs, notamment que les installations soient accessibles et abordables pour les joueurs de tennis de la collectivité.

L'annexe D illustre trois études de cas de PPP. Le lecteur remarquera que les partenaires publics au centre de tennis du campus sont des étudiants universitaires. Au *Peoples Court*, les joueurs de tennis de la collectivité peuvent réserver des terrains et les activités pour les juniors sont subventionnées par un partenaire privé.

*Peoples Court Tennis Academy, Coquitlam BC*



*Campus Tennis Centre, Durham College & UOIT, Oshawa, Ontario*

## Introduction au concept de « bien public »

Si *Votre groupe* envisage de conclure une *entente avec le secteur public*, qu'il suit les conseils de ce guide et qu'il élabore un dossier démontrant que le tennis est un bien public, il est important de se rappeler que les politiciens représentant le secteur public (et les contribuables) se posent deux grandes questions quand il s'agit de projets impliquant des terrains et la construction d'installations :

- « À quels intérêts profite le projet ? »
- « Les non-usagers devraient-ils financer le projet ? »

Les deux réponses sont interdépendantes et concernent le *flux d'avantages*. Si les avantages ne sont que pour les utilisateurs, il est fort probable que les installations n'obtiendront pas de soutien public. Par contre, si vous pouvez démontrer que toute la collectivité en profitera (c.-à-d. un « bien public »), vous aurez plus de chances de convaincre la ville d'apporter un soutien financier au projet qui protégera les intérêts de tous les citoyens.

Bien qu'aucun politicien ne le décrive dans ces termes, un bien public est défini comme étant un *avantage indirect auquel tous les citoyens ne peuvent se soustraire*. En général, tout investissement public sous forme de service public, et plus spécifiquement tout investissement public dans des installations de loisirs, est justifié par le *nombre d'avantages indirects pour tous les citoyens qui peuvent être offerts en fonction des coûts nets facturés aux contribuables*.

En fait, en ce qui concerne votre proposition d'installations de tennis, les réponses aux deux questions ci-dessus sont positives. En effet, le tennis ne profite pas qu'aux joueurs de tennis, il produit aussi des retombées positives sur la collectivité en général, y compris les personnes qui ne jouent pas au tennis. Alors OUI, il s'agit d'un bien public et cela justifie l'investissement de la ville pour des terrains de tennis et les bienfaits qu'ils apportent.

La prochaine étape (*3e étape : rédiger un énoncé de besoins*) met l'accent sur les genres de biens publics (c.-à-d. les avantages indirects pour tous) que prend généralement en considération une municipalité lorsqu'elle décide d'investir dans des installations sportives et sur la façon dont de nouvelles installations de tennis fourniraient ces avantages. Avant de rédiger cet énoncé, *Votre groupe* peut développer de meilleurs arguments si vous comprenez quels genres d'arguments ont été présentés pour les installations existantes et celles prévues pour l'avenir.

A vertical illustration on the left side of the page shows a silhouette of a tennis player in a blue color, holding a racket and standing on a green tennis court. The background features a stylized sun and a tennis ball at the bottom left.

## Recherche sur les installations communautaires existantes et à venir

Si vous avez décidé de vous associer au secteur public ou si vous estimez qu'il est préférable que la municipalité construise et gère les installations de tennis, il serait utile de trouver des documents pertinents, par le biais du service des parcs et des loisirs, du bureau du directeur des services municipaux ou de la bibliothèque, et de les étudier.

- Le plan directeur de votre ville ou le plan stratégique du service des parcs et des loisirs. Ce document devrait détecter les besoins, les investissements dans les installations et les services que la ville envisage ainsi qu'une justification des décisions prises au sujet des investissements des contribuables. Faire le pont et joindre un concept de mise en valeur est une stratégie viable lorsque vous recherchez des sites possibles.
- Le plan d'immobilisations de cinq ans de votre ville ou tout autre document similaire qui indique comment l'argent des contribuables est investi dans votre collectivité.
- Un rapport annuel du service des parcs et des loisirs qui indique quelles subventions ou dons en nature sont accordés à divers organismes récréatifs de votre ville.
- Un rapport annuel du conseil municipal qui indique quelles subventions ou dons en nature sont accordés à divers organismes récréatifs de votre ville (s'il y en a).
- Des documents concernant des PPP de votre collectivité ou d'autres ententes de partenariats conservés au bureau municipal du greffier et fournis sur demande.
- Des rapports historiques de votre conseil municipal justifiant tout développement d'installations sportives importantes ou proposant des consultations populaires sur des installations ainsi que toute brochure produite par le conseil pour une consultation sur un sport ou des installations récréatives.

L'étude de ces documents peut servir à produire un rapport conjoncturel qui sera utilisé dans les prochaines étapes de ce guide. Les points suivants pourront vous aider dans votre recherche :

1. *Justifications précédentes pour le développement d'installations sportives et récréatives.* Remarquez les arguments qui sous-tendent les biens publics.
2. *Installations de tennis avec des plans pour de futures installations récréatives.* Indiquez où il est possible d'inclure des installations de tennis.
3. *Partenariats dans votre ville, ententes conclues (peut comprendre le secteur des services sociaux) et les principaux critères de partenariats.* Remarquez le format, la source, les termes de remboursement de tout prêt à un organisme sans but lucratif.
4. *Subventions accordées à divers groupes communautaires sportifs, récréatifs et artistiques,* notamment les niveaux de subvention et les arguments justifiant ce soutien.
5. *Subventions accordées aux installations récréatives existantes.* Comme vous désirez que les installations de tennis proposées génèrent des surplus, étudiez plus spécialement les niveaux de subvention des piscines, des arénas, des pistes de course, des centres communautaires et autres installations semblables. Plus tard, vous pourrez faire valoir que vos surplus aident ces établissements.
6. *PPP dans votre ville, etc. les caractéristiques des ententes et quels sont les principaux critères de partenariat.*
7. *Consultations antérieures sur des installations sportives et récréatives.* Prêtez une attention spéciale aux bénéficiaires directs et indirects mentionnés dans les brochures préparées par votre conseil, ainsi que le langage utilisé pour soutenir les concepts.

**Conseil :** *si votre conseil a déjà formé un PPP ou un partenariat public/organisme sans but lucratif avec un autre groupe pour l'élaboration d'un autre projet, il serait utile de connaître les détails de ces ententes afin de comprendre les précédents qui ont déjà été établis.*

## Inventaire des terrains de tennis dans votre zone de chalandise

Cet inventaire sera utile alors que Votre groupe établit un répertoire ce que les secteurs public, sans but lucratif et privés offrent au tennis dans votre municipalité et qu'il tente de trouver un créneau pour votre projet.

La zone de chalandise pour laquelle vous ciblez vos installations variera selon la densité de la population locale et les circuits de transport. *Votre groupe* peut établir la distance que les gens sont prêts à franchir pour aller jouer au tennis (25 à 30 minutes pour les plans urbains, un peu plus pour les milieux ruraux). En se servant de la règle des 30 minutes, précisez votre zone de chalandise et évaluez la population à l'intérieur de ce rayon. Ceci devient votre marché principal. (N.B. Dans le cas de plus grandes villes, si un site n'a pas encore été choisi pour votre projet, la définition de l'aire de chalandise sera modifiée. Votre plan d'affaires précisera cette donnée lorsque vous aurez statué sur le choix du site.)

Dressez une liste de tous les terrains de tennis – publics et privés – qui se trouvent dans votre aire de chalandise. S'il existe des terrains privés ou couverts, veuillez indiquer la qualité de la surface et les frais d'utilisation.

Élaborez un tableau en utilisant des titres semblables à ceux de **l'exemple** ci-dessous. Vous trouverez un modèle de ce tableau à **l'annexe F**.

**Exemple d'inventaire des terrains de tennis de votre collectivité, Canada (Ce tableau est donné à titre d'exemple. Cette recherche peut vous servir dans votre collectivité.)**

Lieu	Nombre de terrains	Modèle d'exploitation	% annuel d'utilisation	Qualité et états des terrains et des commodités	Commentaires
Parc du Chêne	2	public	non couverts - 30%	asphalte, très crevassé, pas de vestiaires.	Pas de programmation. Qualité décourageante pour les utilisateurs fréquents et réguliers.
YMCA	3	sans but lucratif	non couverts - 30%	asphalte peint, bon état, vestiaires. Cotisation (48 \$ par mois)	Utilisation à pleine capacité durant l'été. Pas de place pour les nouveaux membres au tennis.
Club sportif Pinetree	3	privé	couverts-100%	surface caoutchoutée peinte. Droits d'adhésion 10 000 \$.	Bien utilisés, mais pas une solution pour les citoyens moyens.

**Conseil :** *si possible, obtenez les frais d'entretien annuel des terrains extérieurs de votre collectivité. Si vous prévoyez englober une partie de ces terrains extérieurs dans votre proposition, vous pourrez affirmer que votre municipalité verra ses frais d'entretien diminuer, en supposant que tous les frais d'entretien des terrains intérieurs seront couverts par les revenus d'utilisation.*



## Calculs pratiques. Combien y a-t-il de joueurs dans votre zone de chalandise ?

Le moyen le plus précis d'estimer le nombre de joueurs de tennis dans votre collectivité est de rédiger et de distribuer un sondage communautaire

Comme il est suggéré à la première étape, préparez une base de données d'adresses postales et une liste d'adresses électroniques des résidents et autres personnes qui pourraient souhaiter appuyer votre projet. Vous pouvez commencer à élaborer cette liste dès la première réunion de *Votre groupe*.

Il existe d'autres façons de préparer une estimation sommaire du nombre de joueurs de tennis qui pourraient appuyer des installations de tennis. Vous trouverez, à la 11e étape, *Concevoir un plan d'affaires ou une proposition de projet*, des statistiques de Tennis Canada sur la participation

Pour cette première estimation, nous vous avons préparé un guide de travail à la page suivante.

Prenez le temps de lire le *conseil* ci-dessous sur l'influence de la qualité de la programmation pour développer des joueurs de tennis, à partir du *marché latent* des contribuables qui recherchent des options de loisir de qualité pour adopter un style de vie plus actif.

Cependant, effectuer un sondage et colliger les résultats de façon rigoureuse est un processus long et coûteux. Vous devrez peut-être effectuer un sondage en profondeur lorsque vous élaborerez un plan d'affaires un peu plus tard.

- Vous possédez une liste de distribution pour des lettres de mise à jour ou autres nouvelles de votre projet – pour garder à l'écoute vos correspondants.
- C'est une base d'adeptes actifs que vous pourrez utiliser pour compter le nombre de joueurs potentiels.
- S'il existe une collectivité avoisinante avec des installations de tennis similaires à celles que vous prévoyez, consignez leur utilisation, le nombre de membres et de terrains, le taux d'occupation (en pourcentage de la capacité) aux heures de pointe et en dehors de ces heures.
- Demandez à votre association provinciale de tennis de vous fournir des taux de participation pour votre région (si elle possède ces données).

**Conseil :** *les politiciens sont souvent en réseautage avec les politiciens des villes avoisinantes. Utiliser ces endroits connus comme études de cas facilite les suivis.*

**Conseil :** *la recherche est importante. Les partenaires potentiels ne se contenteront pas d'une simple déclaration comme : « Si nous les construisons, les joueurs viendront ». Cependant, plusieurs études de cas démontrent que le nombre d'utilisateurs varie en fonction de la qualité des programmes offerts, bien plus que ce que suggèrent les sondages publics et les recherches quantitatives. Par exemple, le modèle de programmation du Centre de tennis Grant Connell a incité beaucoup plus de citoyens à utiliser les installations que ce que les premiers sondages laissaient présager. Se concentrer sur la qualité est donc la chose la plus importante que vous puissiez faire pour garantir le succès et c'est un meilleur déterminant de succès que toutes les recherches que vous pouvez effectuer.*

### Outil pratique : estimez votre marché de joueurs de tennis

Quels chiffres devriez-vous utiliser comme pourcentage de participation dans votre collectivité ? Comment tenir compte des joueurs occasionnels, des joueurs réguliers et des fervents de tennis quand vous estimez la demande ?

En l'absence de meilleure information pour votre collectivité et en tenant compte que les données sur la participation canadienne de *Tennis Canada* (voir 11e étape) n'abordent pas la fréquence de participation, vous pouvez appliquer les données suivantes, prendre en note leur source, et les ajuster en fonction des différences régionales (consultez les listes des facteurs ci-dessous).

*Tennis BC* fournit ces statistiques d'utilisateurs en tant que références pour les planificateurs des régions urbaines de la Colombie-Britannique. Ces statistiques représentent les taux de participation de la région du nord-ouest du Pacifique (état de Washington et Colombie-Britannique) et les usagers âgés de six ans et plus. (Source : USTA 2004 Tennis Participation Study par Taylor Research and Consulting. Étude fournie par Tennis BC.)

Fréquence de jeu (annuellement)		Population totale de votre collectivité de 6 ans et plus	Nombre approximatif de joueurs de tennis dans votre collectivité
1 à 3 fois par année (occasionnel)	13%		
4 à 20 fois par année (régulier)	8%		
21 fois et plus par année (fréquent-fervent)	2%		

Vous trouverez un modèle de cette feuille de travail à **l'annexe F**.

Voici d'autres facteurs de votre première estimation du marché local de joueurs de tennis :

- Météo* - la durée de votre temps froid ou de la période de pluie qui limite la saison extérieure.
- Rural ou urbain* - plus votre zone de chalandise est rurale, moins élevés seront les taux de participation.
- Revenus moyens des ménages* - sur tout le territoire canadien, plus les revenus moyens des ménages sont élevés, plus grande est la participation dans la majorité des sports - y compris le tennis.
- Inventaire des terrains de tennis locaux* - vous pouvez utiliser votre inventaire des terrains pour démontrer la demande existante ou pour démontrer que la demande excède la capacité.



A vertical illustration on the left side of the page depicts a tennis player in silhouette, ready to serve on a tennis court. The background features a green field, a white tennis ball, and a tennis racket. The overall style is graphic and modern.

## Le continuum de la consultation : de la collecte des conseils officieux aux présentations officielles

Alors que vous entreprendrez cette recherche, les membres de Votre groupe auront de nombreuses occasions de s'entretenir avec le personnel de la municipalité et avec les politiciens locaux au sujet de votre projet. Ces personnes ressources sont les *intervenants* de votre projet et nous suggérons que *Votre groupe* discute de la façon de travailler avec ces intervenants externes.

Un intervenant est une personne ou un groupe qui peut avoir une influence, ou être influencé par l'issue de votre projet. Les joueurs de tennis de *Votre groupe* sont vos intervenants internes. Vos principaux intervenants externes peuvent être divisés en quatre catégories :

- Les élus locaux qui approuvent votre projet et le soutiennent soit en tant que partenariat ou comme projet de la ville.
- Le personnel municipal (habituellement l'équipe de gestion du service des parcs et des loisirs, mais parfois aussi les directeurs municipaux ou le service de planification) qui rédigera des rapports pour accompagner les discussions du conseil au sujet de votre demande, puis s'assurera que les détails de tout partenariat seront mis en œuvre.
- Les voisins immédiats des installations proposées qui seront touchés par la circulation, le bruit et la construction (qui remplacera souvent un espace vert).
- Les contribuables en général qui appuieront le concept par leur vote. Vous communiquez avec eux par le biais des médias locaux.

Déterminer la façon et le moment de communiquer avec les intervenants externes est une décision stratégique importante que devra prendre *Votre groupe*. Si vous entamez des présentations officielles avec votre conseil avant d'être préparé et prêt, vous ne bénéficierez peut-être pas d'une deuxième chance.

D'un autre côté, si vous n'avez pas officieusement communiqué et écouté les conseils et les problématiques soulevées par les autres dès les premiers stades du processus, vous ne pourrez peut-être pas répondre à d'importantes questions lorsque viendra le temps des présentations officielles. De façon optimale, en sollicitant les conseils des intervenants dès les premiers stades, vous cultivez lentement des appuis pour les présentations officielles ainsi que pour des votes à plus grande échelle. À l'opposé de cette communication officieuse, nous discuterons plus tard de l'étape officielle pour solliciter l'appui des intervenants envers votre concept – voir la 12<sup>e</sup> étape, *Mettre en œuvre un plan de promotion*.

À ce stade du processus, *Votre groupe* devrait évaluer les possibilités (plutôt que de promouvoir une solution) et réarranger les détails du concept après avoir reçu les conseils de ces intervenants. Il devrait aussi avoir compilé les divers renseignements reçus grâce aux recherches effectuées dans les documents publics de planification (ci-dessus).

Plusieurs groupes commettent l'erreur de ne pas effectuer de recherches et de promouvoir une solution qu'ils devront modifier à la suite des objections de différents intervenants. *Cette première impression de confusion et d'incertitude n'aide pas votre cause.*



## Faire le point sur la fin de l'étape de la recherche

Grâce à votre recherche sur les installations récréatives et les partenariats passés et à venir ainsi qu'à vos consultations officieuses avec les intervenants externes, vous êtes maintenant en mesure de juger si  *votre municipalité*  est intéressée par un projet qui prévoit que vous vous occupiez de la construction et de l'exploitation, ou si elle préfère conserver des intérêts dans l'exploitation d'installations publiques de tennis.

En examinant le projet, Votre groupe devrait maintenant avoir une bonne idée du modèle qu'il privilégie et qu'il est capable de mener à bien (préconiser que le secteur public construise et exploite les installations proposées, car vous ne voulez pas vous occuper de l'exploitation, ou vous engager plus à fond et former un PPP, ou encore récolter les capitaux nécessaires pour être indépendant du secteur public).

Si le modèle PPP est possible, vous devez comprendre les responsabilités liées à un partenariat et bien évaluer votre capacité organisationnelle pour ce genre de modèle d'exploitation. Si vous décidez de poursuivre, vous pouvez entamer les négociations avec vos partenaires municipaux en étant bien renseigné.

Vous avez étudié les critères des subventions accordées aux autres installations récréatives de  *votre ville*  et vous comprenez le concept de  *bien public*  alors que vous vous dirigez vers la prochaine étape et que vous vous apprêtez à documenter l'aspect  *bien public*  de votre projet d'installations de tennis.

Du côté de la recherche, vous avez dressé un inventaire des installations de tennis existantes et vous avez estimé le nombre de joueurs dans votre zone de chalandise. Ces renseignements vous aident à évaluer votre marché potentiel.

### Utilisation de la feuille de notes (annexe H)

Dans ce guide, vous pouvez consulter le suivi des tâches de l'annexe H. Les tâches comprises dans les étapes 1 et 2 sont répertoriées ci-dessous.

<i>Phase et étape</i>	<i>Tâches et étapes clés</i>
<p><i>Se préparer</i> <i>1re étape</i></p> <p>Former un <b>organisme communautaire de tennis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Un nom de groupe original et représentatif</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Liste de rôles pour tous les membres</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> S'il s'agit d'un nouveau groupe ou coalition, avez-vous consacré du temps à mieux vous connaître</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Recruter des professionnels qualifiés</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Recueillir des noms et des coordonnées pour une base de données de distribution</li> </ul>
<p><i>Se préparer</i> <i>2e étape</i></p> <p><b>Se préparer pour le parcours : recherche</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Préciser le genre de partenariat que vous désirez</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Effectuer des recherches sur le financement des installations publiques récréatives passées et à venir dans votre collectivité</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comprendre le concept de bien public</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Identifier une personne ressource du service des loisirs ou du conseil comme ressource officieuse</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clarifier les objectifs du groupe et du projet</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Dresser un inventaire des terrains de tennis de votre collectivité et l'analyser</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Effectuer une estimation de votre marché cible</li> </ul>

### But de cette étape

- Rédiger un énoncé expliquant en quoi votre projet répond à des besoins afin de vous en servir pour promouvoir la participation du secteur public.

### Scénarios visés par cette étape

- Si *Votre groupe* peut se permettre de ne protéger que les intérêts de ses membres et ne pas se soucier de conclure un partenariat avec le secteur public, passez à l'étape 4.
- Cependant, si le *groupe* décide qu'il aura besoin d'obtenir un terrain public gratuitement ou à peu de frais, ou qu'il a besoin d'argent des contribuables sous tout autre forme, penser à entreprendre ce processus.
- Si *Votre groupe* fait valoir que le secteur public devrait construire et exploiter des installations de tennis, cet énoncé expose les bienfaits que les contribuables qui ne jouent pas au tennis retireront de ces installations.
- Si *Votre groupe* favorise un **PPP** ouvert au public, cet énoncé incitera les politiciens à appuyer le projet.

### Monter un dossier sur le tennis en tant que « bien public »

Un bien public est défini comme un *avantage indirect auquel tous les citoyens ne peuvent se soustraire*. En général, tout investissement public sous forme de service public, et plus spécifiquement tout investissement public dans des installations de loisirs, est justifié par le *nombre d'avantages indirects pour tous les citoyens qui peuvent être offerts en fonction des coûts nets facturés aux contribuables*.

Le reste de cette section est axé sur les types de biens publics (c.-à-d. bienfaits pour la collectivité) que prennent en considération les municipalités lorsque vient le temps de prendre des décisions au sujet d'un investissement dans des installations récréatives. Elle porte également sur les arguments qui font en sorte que de nouvelles installations de tennis soient à la hauteur de ces attentes.

Il convient de remarquer que la liste des bienfaits établie et utilisée par certaines municipalités pour décider des investissements est habituellement bien détaillée et facile à obtenir. Si tel est le cas, *Votre groupe* doit se procurer une copie de cette liste et établir la preuve que le tennis peut fournir chacun de ces bienfaits. Dans plusieurs cas, les bienfaits recherchés sont énumérés dans le *plan directeur* de la ville ou dans le *plan stratégique du service des parcs et des loisirs*, ou autres documents que *Votre groupe* a peut-être déjà obtenus et consultés comme il est recommandé à la deuxième étape de ce guide. Si votre recherche n'a pas permis de dresser une liste utilisable, demandez à votre personne ressource du service des loisirs quels sont les critères établis par le conseil municipal ou le conseil des loisirs pour prioriser les besoins locaux.

Il est possible que, même après vos recherches et vos demandes auprès de personnes ressources, les bienfaits ne soient pas décrits explicitement, mais qu'ils soient implicites et varient selon chaque décision. Si vous ne pouvez pas obtenir de critères explicites pour vous aider à personnaliser votre énoncé des besoins, vous devrez convaincre les décideurs en utilisant des critères plus généraux comme ceux décrits ci-dessous.

## La liste des bienfaits d'intérêt public

- ☑ Le cadre de prise de décision utilisé dans ce guide provient de plans directeurs des services des parcs et des loisirs de plusieurs collectivités canadiennes.
- ☑ Il se compose de deux buts et de 21 objectifs axés sur l'utilisation des fonds publics pour investir dans l'offre de biens publics.
- ☑ Pensez à ces 21 objectifs comme étant 21 façons de procurer des bienfaits indirects à tous les citoyens de la collectivité, ou 21 façons de répondre aux besoins de la collectivité, ou encore à 21 façons de justifier un investissement dans de nouvelles installations de tennis.

## Personnalisez les objectifs de biens et services d'intérêt public pour votre projet

Le tennis peut fort bien procurer plusieurs bienfaits énumérés ci-dessous. Vous pouvez peut-être améliorer cette liste en incluant votre propre compréhension des bienfaits que le tennis peut apporter à votre collectivité et en vous servant du langage et de la terminologie utilisés par les membres du conseil municipal. *Étudiez chacun d'eux dans le contexte de votre collectivité et peaufinez-les pour les appliquer à votre projet et pour qu'ils servent d'assises.*

### But : favoriser un sentiment d'appartenance à la collectivité

#### Objectifs pour favoriser un sentiment d'appartenance à la collectivité

**Événements spéciaux** – Les tournois de tennis et autres événements spéciaux organisés dans vos installations uniront la collectivité et apporteront aux citoyens un sentiment de fierté. Grâce à votre projet, plus de contribuables organiseront des événements et y participeront, et les joueurs de l'extérieur de la ville qui prendront part à ces tournois contribueront à l'essor du tourisme sportif.

**Soutien aux groupes communautaires** – Une collectivité est aussi solide que le tissu dont elle est faite. Les groupes locaux sans but lucratif et les clubs font partie de ce tissu. Vos groupes de tennis rendent la collectivité plus forte et constituent un apport dont profitent tous les citoyens.

**Spectateurs sportifs** – Les citoyens regardent le tennis sans formalité (en observant les joueurs sur les terrains publics) ou avec plus d'attention lors de tournois ou de compétitions de ligue. Dans les deux cas, les spectateurs se lient à la collectivité. C'est pourquoi le tennis est un outil de promotion de l'identité, de l'esprit et de la fierté de la collectivité.

#### Idées pour personnaliser l'objectif

Pensez à la façon dont <un de vos tournois> présenté à <votre ville> a aidé à accroître le sentiment d'appartenance, le moral et la fierté des citoyens – même de ceux qui n'ont pas pris part à l'événement. Comme les événements attirent des joueurs de l'extérieur, pensez à la façon dont vous pourriez inclure les commerces locaux et évaluer les retombées pour le tourisme sportif.

Lorsque la ville soutient des groupes sains et actifs comme *Votre groupe*, cela incite les citoyens à s'investir dans la vie de la collectivité.

Dressez une liste des événements que vos installations pourraient accueillir. Qui y assistera ? Les amis et les voisins des joueurs (jeunes et vieux) pour les regarder jouer ? Cela attirera-t-il des spectateurs de l'extérieur de la ville ? (Par exemple, chaque année, au Panorama Leisure Centre en Colombie-Britannique, le tennis accueille un tournoi de soccer intérieur pour les jeunes qui attire des milliers de spectateurs.)



## Objectifs pour favoriser un sentiment d'appartenance à la collectivité

**Interaction sociale** – Le tennis est un sport à caractère social. Plusieurs jouent ou regardent les autres jouer pour favoriser ou conserver leurs contacts sociaux et leur sentiment d'appartenance à la collectivité. Ce sentiment d'appartenance fait partie intégrante du bien-être. Le tennis peut aussi être un sport d'équipe (ligues) ou un sport de groupe grâce auquel les amis se retrouvent régulièrement pour jouer. Finalement, il existe de nombreux aspects sociaux – organisation d'événements, stages, bénévolat, célébrations, etc. – qui font partie de l'exploitation d'installations de tennis.

**Services de loisirs pour la famille** – La gestion optimale d'installations de tennis doit favoriser les activités familiales. Les familles se rassemblent pour des cours, des matchs amicaux et des tournois. La pratique d'une activité récréative commune renforce les familles. L'unité familiale est la pierre angulaire d'une collectivité forte.

**Amalgamer et intégrer des sous-groupes communautaires** – Le tennis est un sport universel. Il attire des hommes et des femmes de tous les âges, de tous les niveaux de jeu et de toutes les ethnies. C'est pourquoi il est un excellent outil pour rassembler la collectivité et être le ciment qui unifie la collectivité et favorise le sentiment d'appartenance, le moral et la fierté.

**But : favoriser la croissance personnelle**

## Objectifs pour favoriser la croissance personnelle

**Condition physique et bien-être** – Le tennis est un excellent moyen de se mettre en forme et de le rester tout en améliorant son bien-être. C'est l'un des rares sports qu'on peut pratiquer toute sa vie, peu importe ses aptitudes. Le tennis n'exige pas une très grande force physique et tout débutant peut commencer en utilisant une raquette peu coûteuse. C'est pourquoi il est l'un des sports les plus accessibles qu'une collectivité puisse soutenir et l'un de ceux qui attirent davantage le grand public.

## Idées pour personnaliser l'objectif

Quelles activités à caractère social prévoyez-vous organiser ? Sollicitez-vous d'autres personnes pour être bénévoles, pour diriger des cours pour les jeunes, pour aider les enseignants en éducation physique dans les écoles ? Quelles sont vos activités sociales traditionnelles, et deviendront-elles plus importantes si les installations sont agrandies ou recouvertes ? Colligez des anecdotes d'amitiés durables (ou mariages?) qui se sont formées dans votre collectivité grâce au tennis.

Pensez aux différentes activités familiales que vos installations pourraient offrir. Vous pourriez ainsi attirer plus de joueurs et peut-être certains d'entre eux voudront-ils se joindre à *Votre groupe*. Ceci augmentera les liens sociaux interfamiliaux et rendra le quartier plus accueillant.

Pensez également aux différentes activités s'adressant aux différentes catégories d'âge et accueillant les nouveaux venus. Colligez des anecdotes de nouveaux venus qui se sont investis dans la collectivité grâce au tennis, de jeunes qui se sont joints à des ligues et qui cultivent des amitiés de longue date. Que pensez-vous d'un tournoi de double multi-générationnel ?

## Idées pour personnaliser l'objectif

Invitez les enseignants d'éducation physique, les consultants de la santé et les entraîneurs physiques à venir témoigner. Effectuez quelques recherches sur les bienfaits du tennis sur la santé et la condition physique. Colligez des anecdotes de personnes dont la santé s'est améliorée et dont le mode de vie a changé après qu'ils eurent commencé à jouer au tennis.

## Objectifs pour favoriser la croissance personnelle

**Technique de base pour les enfants** – Le tennis est un sport idéal pour enseigner aux enfants des habiletés fondamentales dont ils se serviront toute leur vie. Il doit faire partie des sports de raquettes qui développent les habiletés fondamentales, au même titre que les activités de loisirs comme la natation et le patinage, que les enfants pourront pratiquer même à l'âge adulte.

**Technique avancée pour les enfants** – Le tennis peut être joué à tous les niveaux.

**Technique de base pour les adultes** – Il n'y a pas d'âge pour apprendre à jouer au tennis et de nombreuses personnes commencent à y jouer à l'âge adulte. Apprendre les habiletés fondamentales du tennis sert aux adultes de point de départ à un apprentissage permanent et leur permet d'avoir du plaisir à pratiquer une excellente activité de loisir.

**Techniques avancées pour les adultes** – Les adultes de tous les niveaux peuvent jouer au tennis. La structure du sport fait en sorte que les participants jouent avec d'autres personnes de leur âge et de leur niveau de jeu. Ceci apporte une satisfaction personnelle et permet de développer des habiletés. Qu'un joueur de tennis soit mu par la compétition, le sentiment de confiance en soi ou les deux, l'acquisition d'habiletés avancées inspirent les autres, car les joueurs plus aguerris servent de modèles et de motivateurs.

**Loisir pour les aînés** – De nombreux joueurs vétérans estiment que le tennis leur permet de rester actifs et en santé, d'avoir une place au sein de la collectivité et de bénéficier d'un « foyer » pour leurs loisirs. Le tennis est un sport auquel ils peuvent s'adonner jusqu'à un âge très avancé.

## Idées pour personnaliser l'objectif

Songez à des partenariats possibles pour offrir des programmes scolaires accessibles à tous les élèves. Repérez des programmes offerts par d'autres organismes qui encouragent l'acquisition de compétences tout en développant l'amour du jeu. Existence-t-ils des anecdotes d'adultes pour qui le tennis est devenu le sport d'une vie et qui ont été initiés au tennis lorsqu'ils étaient jeunes ?

Dressez une liste des ligues pour joueurs de niveau avancé et les activités par équipe qui seront organisées dans les nouvelles installations.

Exprimez clairement les idées de programmation que vous avez pour attirer de nouvelles personnes (contribuables). Comment apprendront-elles ?

Exprimez clairement les idées de programmation que vous avez pour dissiper le mythe qu'il faut être bon pour jouer dans des installations couvertes et qui démontreront comment la variété incitera plus d'adultes à être actifs.

Pensez à des anecdotes de personnes âgées qui affirment être en santé et profiter de la vie grâce au tennis. (Nous avons entendu les commentaires d'un homme de 90 ans qui déclarait que sans le Grant Connell Tennis Centre de North Vancouver, il ne serait pas en vie aujourd'hui.)

## Résumé des attributs d'un bien public comme sport pour la vie

En résumé, le tennis possède de nombreuses caractéristiques qui font de lui une activité récréative de toute une vie et le rendent digne de recevoir l'appui du public. Ces caractéristiques comprennent :

- **Investissement initial très bas.** Tout ce qu'il faut est une raquette plus ou moins chère, des balles encore moins chères et une invitation à suivre un cours d'un instructeur qualifié.
- **Ne demande pas de prouesses athlétiques particulières, mais est très bénéfique pour la santé.** Contrairement à bien d'autres sports, pas besoin d'être très grand, très fort ou très rapide pour obtenir du succès au tennis. Néanmoins, c'est un excellent sport pour maintenir une bonne capacité cardiorespiratoire et

une bonne santé jusqu'à un âge avancé.

- **Le tennis est un sport universel.** Contrairement à d'autres sports, il peut être pratiqué à tout âge, à tout niveau d'habileté et il est joué dans presque tous les pays du monde. Aucun besoin de se qualifier pour jouer ou pour « faire partie de l'équipe ». On peut jouer au tennis quand on veut, avec qui on veut, pour aussi longtemps qu'on veut et ce, peu importe son niveau de jeu. Les femmes jouent aussi souvent que les hommes. Il n'est pas rare de voir des joueurs en fauteuil roulant un peu partout au Canada. Il n'existe que très peu de barrières à la participation, comparativement à bien d'autres sports.
- **Le tennis est rentable pour les contribuables.** Contrairement à des installations sportives plus coûteuses, vous n'avez pas à chauffer ou à filtrer l'eau, à garder la glace gelée et à la nettoyer, à tondre un terrain ou à fermer une aire de jeu en cas de pluie. Les coûts de construction et d'entretien des installations de tennis sont relativement peu élevés. En fait, le tennis couvre presque toutes ses dépenses avec une tarification plus basse que la plupart des autres sports. Il ne détruit pas une grande quantité de gazon, ne pollue pas l'environnement et ne cause pas de fréquentes blessures.
- **On tire des bénéfices d'installations utilisées à longueur d'année.** Selon plusieurs études et recherches, si une collectivité qui dispose d'installations couvertes disponibles à longueur d'année offre la possibilité de pratiquer un loisir pour la vie, et si une multitude de programmes sont offerts, le tennis connaîtra une augmentation du nombre de joueurs, ce qui ne sera pas le cas si une politique du « premier arrivé premier servi » est appliquée l'été sur les courts publics extérieurs. *N.B. : Une bonne organisation permet d'augmenter de manière significative l'utilisation des installations par les adeptes du hockey et d'autres sports d'aréna, d'une piscine et d'un gymnase. Pourquoi en serait-il autrement pour les utilisateurs d'installations de tennis ?*

Ces caractéristiques font du tennis un de sports publics les plus « publics » — principalement lorsqu'il existe une programmation annuelle bien organisée.

### Préparer votre énoncé de besoins

Si vous pouvez compter sur l'aide d'un avocat ou d'une autre personne qui a du talent pour la rédaction, préparez un dossier illustrant l'aspect de bien public de votre projet et les bienfaits qu'il procurera à la collectivité de joueurs de tennis et au grand public. Essayez de compiler des anecdotes illustrant vos propos, de personnaliser les divers bienfaits et de réfléchir avec vos interlocuteurs.

Vous voudrez peut-être faire une mise à l'essai auprès de gens qui savent comment le conseil prend ses décisions, puis apporter les corrections nécessaires. Créez un fichier *PDF* et faites-le parvenir à votre liste de distribution afin de donner à vos alliés un langage et un contexte à utiliser quand ils expliqueront le concept à leurs voisins.



## Pourquoi du tennis structuré durant toute l'année ? Les 10 meilleures raisons de Tennis BC



Lorsque vous ferez la promotion d'un centre de tennis intérieur, il se peut qu'un politicien local mentionne que l'argent des contribuables a déjà été investi dans la construction et l'entretien de terrains publics extérieurs dans les parcs.

Notre point de vue est que ces terrains extérieurs sont un atout pour le tennis et remplissent un rôle important auprès des joueurs de tennis. Par contre, il existe des arguments indépendants soutenant la valeur ajoutée et les bienfaits d'un centre de tennis intérieur (avec des frais d'utilisateurs).

1. Un centre de tennis qui offre une bonne programmation est un élément fondamental pour une stratégie favorisant une collectivité active grâce aux programmes offerts durant toute l'année et adaptés à la population de tout âge et de tout niveau d'habileté.
2. Les tennis intérieurs permettent de jouer 50 % plus longtemps (en Colombie-Britannique) et jusqu'à 80 % plus longtemps (dans les provinces aux longs hivers) que les terrains extérieurs.
3. Il est prouvé qu'un programmeur habile peut maximiser l'utilisation des terrains de façon à engranger des excédents d'exploitation pour financer d'autres activités récréatives s'adressant au public.
4. Les activités offertes dans les centres intérieurs sont fiables et peuvent être organisées chaque semaine de l'année. Cette constance est un facteur clé dans l'acquisition d'un style de vie actif. Les habitudes récréatives saines s'acquièrent grâce à une participation régulière - « même jour, même heure, même place » avec un groupe de pairs. Cela vaut également pour les jeunes qui recherchent des activités récréatives saines.
5. Les citoyens qui travaillent veulent pouvoir planifier leurs activités récréatives dans une plage horaire bien précise – ce que permet de faire le tennis intérieur.
6. Le tennis intérieur est un sport populaire et offre un environnement proactif pour les personnes souffrant d'un handicap physique. Par exemple, les fauteuils roulants fonctionnent mieux et plus longtemps sur une surface intérieure propre.
7. Les parents au travail planifient davantage leurs activités familiales durant les mois d'automne, d'hiver et de printemps et sont un peu moins structurés durant l'été. La programmation du tennis intérieur leur offre donc un calendrier fiable d'activités.
8. Les centres intérieurs de tennis offrent un environnement sécuritaire pour les jeunes grâce au personnel qui voit au bon déroulement des activités.
9. Les tennis intérieurs assurent la tenue d'événements sportifs malgré les aléas climatiques. Ceci a des retombées directes sur l'économie locale principalement pour l'industrie du tourisme d'accueil (hôtels et restaurants) et les fournisseurs (de l'imprimeur aux fournisseurs d'accessoires pour les événements).
10. Les terrains de tennis intérieurs peuvent être conçus pour répondre à d'autres besoins de la collectivité, car les filets s'enlèvent facilement et la plupart des surfaces peuvent être aménagées pour diverses activités. Ainsi, les installations peuvent servir à accueillir des expositions professionnelles, des assemblées publiques locales, des concerts et autres activités communautaires et sportives.

**But de cette étape :**

À ce moment-ci, nous suggérons à *Votre groupe* d'évaluer et de se concentrer sur l'envergure du projet. Il est primordial d'obtenir un consensus au sein du groupe avant d'entreprendre les étapes suivantes. Cette étape jette les bases du plan de communication et du plan de promotion ainsi que les fondations de l'analyse technique des installations.

- Cette démarche peut prendre la forme de conversations à l'intérieur de *Votre groupe* et qui sont consacrées à « l'identification d'aspects-clés ».
- Après avoir obtenu des réponses à ces questions, demandez à une personne (quelqu'un qui écoute et rédige bien) de rédiger un énoncé d'un paragraphe sur *l'envergure du projet*, puis assurez-vous d'avoir l'appui unanime du groupe (voir ci-dessous). Cet énoncé de l'envergure du projet peut être utilisé dans vos communications écrites et dans votre promotion.
- Après vous être entendus sur *l'envergure du projet*, rédigez une phrase traduisant l'essence du projet. Cette *phrase* peut être utilisée dans vos communications écrites et dans votre promotion.

**Scénarios visés par cette étape :**

- Pour un entrepreneur privé ou un groupe sans but lucratif qui n'a pas besoin de partenaires publics, cette étape peut être utile pour la communication interne seulement.
- Pour tous les groupes recherchant des partenaires publics, il est essentiel de déterminer l'envergure du projet.





## Coucher sur papier l'envergure du projet (vision du projet)

Cette étape permet à *Votre groupe* de décrire les installations que vous désirez construire et faire de ce document le point de mire unanime de *Votre groupe*. Il est également le fondement des communications avec vos intervenants internes et externes, créant ainsi une seule vision de ce que vous désirez accomplir.

Nous vous suggérons une phase préparatoire et une phase de développement afin d'obtenir l'énoncé final. Bien que la rédaction par une seule personne soit la plus efficace, si tous les représentants du groupe peuvent investir un peu de temps dans l'élaboration des grandes lignes de l'énoncé, ces représentants se sentiront plus concernés quand viendra le temps de promouvoir le projet auprès des intervenants internes et externes.

### Préparation avant de rédiger l'envergure du projet ou la mission du projet

**Tâches à proposer à *Votre groupe*** (*suggérez un atelier ou une discussion en ligne*)

Tâche : réviser l'énoncé des besoins du projet et autres recherches effectuées à la deuxième étape.

Tâche : réviser le plan directeur du service des parcs et des loisirs de sa collectivité et autres recherches repérées dans des documents pertinents

Tâche : à partir des recherches effectuées à la deuxième étape, préparer une liste des études de cas d'autres installations sportives et une liste des installations des parcs et des loisirs qui conviendraient au développement du tennis.

*Quelques exemples de points de discussion pour entreprendre ces tâches*

- Croyez-vous que vos intervenants seront d'accord avec l'énoncé des besoins ? Pourquoi ? Quels sont les messages clés ?
- À partir de votre estimation des citoyens qui jouent au tennis, croyez-vous que le projet est viable ?
- À partir de votre estimation des terrains de tennis de la collectivité, votre projet répondrait-il vraiment à un besoin ? Quelle valeur ajoutée procureraient les terrains intérieurs ?
- Le plan et la recherche font-ils mention du tennis ? Les renseignements généraux du plan font-ils mention du tennis ? Qu'indique la recherche au sujet des investissements pour les activités récréatives ?
- Jusqu'à maintenant, votre conseil municipal respecte-t-il le plan directeur ? Existe-t-il des divergences entre le plan et les installations subventionnées à ce jour ?
- Comment sont exploités les exemples que vous avez relevés (exploitation publique, partenariat) ? Quelles sont les caractéristiques de ces ententes ? Quels sont les précédents qui peuvent s'appliquer à des installations de tennis ?
- Où sont situées les installations récréatives – près des parcs, des écoles ? Y a-t-il des terrains publics près de ces installations ?
- De quel genre de bâtiment s'agit-il ? Sont-ils plus fonctionnels ou ont-ils été conçus pour devenir des lieux d'intérêts publics ?
- Existe-t-il des installations récréatives construites par des promoteurs puis redonnées à la municipalité en échange de changement de zonage, etc. ? Est-ce utile à votre projet ?
- Existe-t-il des projets de construction pour lesquels les promoteurs seraient intéressés par des commodités publiques pour rendre leur projet plus attrayant ?
- Que ces projets se concrétisent ou non, dressez une liste (par exemple : écoles, cégeps, universités, YMCA, organismes publics de loisirs, promoteurs). En faisant correspondre cette liste aux futures installations récréatives relevées dans le plan directeur, existe-t-il un partenaire potentiel que vous pourriez inviter à se joindre à votre projet ?

## Préparer l'énoncé final de l'envergure du projet

Cet énoncé élémentaire rassemblera *Votre groupe* autour d'une première conception du projet, mais il doit être assez flexible pour permettre de le modifier et de le peaufiner un peu plus tard. C'est un peu comme une esquisse de l'énoncé de mission : *à qui s'adresse le projet, pourquoi en ont-ils besoin, qui peut être inclus et quel est le produit (installations) ?*

Examinez l'exemple de droite.

Autrement, quelques énoncés « Nous croyons » peuvent aider votre projet à aller de l'avant. Ce processus est souvent plus facile pour le groupe, car les énoncés se rédigent plus facilement qu'un paragraphe et peuvent servir de préparation pour la rédaction du paragraphe.

Examinez l'exemple de droite.

En 2007, à *votre ville*, *votre province* (population <inscrire la population>), nous croyons qu'il existe un réel besoin pour un complexe de 4 à 6 <inscrire le nombre de terrains> terrains de tennis (couverts pour l'hiver). Les bienfaits d'intérêt public sont recensés et les projections indiquent que jusqu'à 1 100 personnes (y compris les enfants) <inscrire vos prédictions> utiliseront les installations à sa deuxième année d'exploitation, permettant à toute la collectivité d'en bénéficier indirectement. Nous croyons que le terrain jouxtant le centre récréatif de <votre ville> est un excellent site et que les espaces auxiliaires du centre seraient mieux utilisés sur des terrains de tennis ajoutés, mais d'autres sites sont également possibles. Nous espérons créer un partenariat avec la commission scolaire et le cégep de <votre ville> ainsi qu'avec le service des parcs et des loisirs de <votre ville> pour fournir aux contribuables plus d'avantages à moindres coûts que toute autre forme d'investissement public.

### Nous, le < *Votre groupe* >, croyons que :

- Le tennis est un sport sain. Plus de 560 joueurs réguliers (selon la pétition de novembre 2007) cherchent des installations et 1 100 personnes profiteront de ces installations à sa deuxième année d'exploitation (élèves, etc.). <N. B. : n'oubliez pas d'inscrire les données que vous avez obtenues par vos recherches>
- Le tennis offre des avantages directs aux personnes qui y participent et aux nombreux nouveaux adeptes qui se joindront au centre intérieur. Une population en santé présente des avantages indirects pour toute la collectivité.
- Les commerces locaux et le voisinage profiteront également des activités spéciales, des tournois et autres éléments de la programmation.
- Nous ne voyons pas d'inconvénients à créer un partenariat avec le service des parcs et des loisirs pour planifier, construire et exploiter les installations.
- Nous voulons que les installations soient le plus accessible possible pour le public et nous souhaitons mettre en place des tarifs bas et des règlements de réservations justes.
- Nous croyons que les départements d'éducation physique de nos écoles, du cégep de <votre ville > sont des partenaires potentiels.
- À cause de notre climat, nous désirons que ces installations soient dotées de terrains couverts.
- Nous désirons que les installations soient dotées de vestiaires, de toilettes et d'aires de détente pour les joueurs de tennis. Nous sommes prêts à intégrer ces locaux au centre récréatif.
- Nous croyons que grâce aux frais d'utilisateur et à une programmation adéquate, l'exploitation de ces installations ne requerra pas de subventions publiques annuelles après la construction.
- Nous désirons collaborer avec d'autres partenaires lorsque nous irons de l'avant.

**But de cette étape :**

- Comprendre les différentes avenues de financement, principalement si le secteur public est prêt à offrir le terrain (et peut-être une subvention de construction), mais pas à financer toute la construction des installations.
- Évaluer la capacité de *Votre groupe* à réunir des fonds par le biais de ses propres activités de financement – avant de se tourner vers le secteur public.
- Évaluer les ressources pour construire les installations sans la participation du secteur public.

**Scénarios visés par cette étape :**

- Si *Votre groupe* n'a pas besoin de soutien financier externe ou de partenariat car vous avez le terrain et les fonds nécessaires pour construire les installations que vous désirez, vous pouvez sauter cette étape (et aller à la 7<sup>e</sup> étape).
- Si votre municipalité n'exige pas de contributions de *Votre groupe* et est prête à défrayer toutes les dépenses d'immobilisation et d'exploitation des installations, passez à l'étape suivante.
- Si vous savez que vous devrez apporter une importante contribution aux frais d'immobilisation ou qu'une petite contribution au projet public serait la bienvenue et assurerait le succès du projet, cette étape s'adresse à vous.

Les compétences professionnelles et le processus associé aux campagnes de financement ne sont pas approfondis dans ce guide. Cette section s'attarde aux termes généraux des divers aspects dont il faut tenir compte dans la collecte de fonds dans votre collectivité tennistique et autres.

Un avantage certain que possèdent des installations de tennis intérieur par rapport au financement d'installations récréatives plus coûteuses à exploiter, comme des arénas et des piscines, c'est que les coûts de fonctionnement peuvent habituellement être recouverts par un système de frais d'utilisateurs.

En fait, grâce à des installations et un plan de programmation bien conçus, votre plan d'affaires pourrait générer des surplus suffisants pour rembourser les prêts contractés par votre organisme pour la construction des installations.

Les coûts d'immobilisation des installations peuvent varier selon :

- Le nombre de terrains compris dans le projet (ce qui a une incidence sur le surplus);
- Les frais encourus par le choix de la méthode de construction et par les matériaux;
- La nécessité de construire des commodités en plus des terrains ou l'intégration de la structure à des installations récréatives existantes qui comprennent des vestiaires, du stationnement, etc.;
- L'achat ou non d'un terrain pour y construire vos installations.

À ce moment-ci, le but est d'évaluer votre capacité à réunir des fonds, ce qui vous permettra de déterminer ce que vous aurez les moyens de construire.



## Sources de financement pour les dépenses de capital de votre projet

Lorsque *Votre groupe* discutera de chacune de ces sources, vous devrez analyser son potentiel et faire une estimation prudente du montant que vous pourriez recevoir de cette source.

### Programme Infrastructures Canada-province

Au moment de publier ce guide, la seule forme de subvention fédérale pour des installations locales de tennis est le *Programme Infrastructures Canada*. Chaque province a conclu une entente avec le gouvernement fédéral au sujet des types d'infrastructures admissibles au financement. Habituellement, si une municipalité soutient votre projet (et le terrain peut faire partie de cette contribution), c'est de bonne augure pour examiner la possibilité de soutien provincial et fédéral. Les deux instances doivent être d'accord et vous placer sur une liste de projets à évaluer. Lorsque vous aurez mis au point une solide proposition, approchez votre député provincial et votre député fédéral. À moins que vos députés ne vous aient indiqué le contraire, il est prudent de ne pas compter sur cette source de financement dans le cadre de cet exercice d'analyse.

### Commanditaires du secteur commercial

Les commanditaires du secteur commercial et des affaires ne sont pas considérés comme des donateurs lorsqu'ils offrent de l'argent ou des services et obtiennent en contrepartie la commandite en titre, les droits exclusifs d'achat ou d'autres formes de reconnaissance ou de visibilité. Les commanditaires ne sont pas admissibles à un reçu d'impôt pour activités de bienfaisance. En effet, lorsqu'ils offrent de l'argent ou des services, ils reçoivent de la visibilité. Pour un petit centre communautaire de tennis, l'analyse du marché peut démontrer que le potentiel de commandite est restreint. Cependant, effectuer un don pourrait être avantageux pour les magasins d'articles de sport ou autres commerces locaux.

### Prêts bancaires pour la construction

Si *Votre groupe* peut présenter à une banque des antécédents de surplus et un solide plan d'affaires pour l'exploitation des installations, une banque pourrait vous prêter des fonds pour la construction avec des remboursements à même les surplus futurs. Un important avantage de cette approche, c'est qu'elle permet aux futurs utilisateurs de contribuer sur une longue période une fois la construction terminée.

### Fondations

Le sport a moins accès aux fondations que toute autre activité communautaire. Si vous prévoyez faire de la place au tennis en fauteuil roulant dans vos installations, il existe peut-être une fondation qui pourrait vous aider. Consultez le répertoire des fondations de votre bibliothèque municipale.

### Campagnes de financement

Que vous utilisiez les services d'un consultant en activités de financement, suiviez un modèle pour réunir des fonds au sein de vos adhérents, approchiez des donateurs privés désirant contribuer au développement du tennis dans votre collectivité, organisez une campagne de promotion avec du matériel de qualité et un programme de reconnaissance des donateurs, vous arriverez à la conclusion que vous obtiendrez moins d'argent que ce que vous prévoyiez au départ. *Votre groupe* doit évaluer avec honnêteté la richesse de ses membres actuels, ses futurs membres et ses partisans ainsi que le genre de projet que vous voulez appuyer. À ce propos, il est plus facile d'amasser des fonds pour une structure fixe et rigide que pour une structure gonflable, car cette dernière a une durée de vie moindre.

C'est ici que seront utiles la liste de distribution et la liste des coordonnées que vous avez colligées à la 2e étape. Les études de cas démontrent que des sollicitations personnelles par des membres auprès des utilisateurs potentiels obtiennent de

meilleurs résultats que des campagnes par la poste, mais avant la sollicitation, la sensibilisation et la communication sont essentielles.

Les efforts bénévoles requis pour organiser la base de données de la sollicitation et préparer le matériel sont importants et exigent la participation de leaders dévoués et passionnés. La majorité des campagnes tentent d'identifier des membres bien nantis et d'obtenir leurs dons en premier lieu pour commencer du bon pied.

En matière de reconnaissance, vous pouvez nommer des salles, des terrains, des bureaux et les installations elles-mêmes en l'honneur des plus importants donateurs. Un mur d'honneur comprenant tous les donateurs permet de remercier tous ceux qui ont contribué à la réalisation du projet.

### Prêts municipaux

Outre la rétrocession de terrains, et le potentiel de générer des excédents, votre municipalité pourrait envisager un prêt pour Votre groupe afin de financer la construction de vos installations, à condition que vous remboursiez plus tard avec les surplus générés. Encore une fois, les instances municipales examineront attentivement la 11<sup>e</sup> étape du plan d'affaires. Chaque municipalité est régie par les lois provinciales qui encadrent les possibilités de prêts. Le district North Vancouver s'est servi d'un fonds du patrimoine pour financer la construction du centre de tennis Grant Connell. Le fonds est remboursé annuellement grâce aux revenus tirés des droits de jeu (voir les études de cas en annexe).

### Subventions municipales

Avec un énoncé bien ciselé des besoins et grâce à des pressions sur vos politiciens locaux, vous pourriez obtenir de votre municipalité les fonds qui permettront de concrétiser votre projet, de la même façon qu'elle en fournit pour les adeptes de la natation, les athlètes et les hockeyeurs. Votre recherche d'autres installations récréatives dans votre collectivité et de leur financement public vous permettra d'établir la subvention à laquelle vous estimez avoir droit. Votre but est de profiter d'un traitement équitable.

### Épargnes de l'organisation sur l'investissement

Si Votre groupe a déjà un ou plusieurs clubs qui tirent des revenus de membres cotisants, de droits de jeu et d'événements sportifs, vous pouvez prévoir et établir un surplus annuel d'exploitation qui sera injecté dans un *fonds de construction*. Certains groupes exigent des frais de fonds de construction (taxe) à ceux qui réservent un court ou qui paient pour être membre sur une base annuelle. Pour une organisation sans but lucratif, une modeste somme de 10 000 \$ par année permettra de générer, sur une période de 10 ans, un montant de 150 000\$ (avec intérêts). Si vous avez une série de petits groupes de tennis dans votre coalition, est-ce que chacun des groupes peut avoir pour objectif d'amasser 1000 \$ dans une collecte de fonds pour une installation qui comblera les intérêts de tous ?

#### Rôle de Tennis Canada dans les campagnes de financement

Tennis Canada n'est pas en mesure d'offrir du financement direct aux projets de développement d'installations communautaires. Par contre, Tennis Canada peut jouer au moins deux rôles importants dans vos campagnes de financement.

1. Tennis Canada peut consulter *Votre groupe* et le conseiller sur les politiques et les pratiques relatives aux campagnes de financement.
2. Tennis Canada peut, le cas échéant, collaborer avec vous pour identifier et solliciter des donateurs potentiels et peut, en vertu de son statut d'association canadienne enregistrée de sport amateur, émettre des reçus d'impôt pour activités de bienfaisance à certains donateurs selon le respect des critères.

**Pour obtenir plus de renseignements, veuillez communiquer avec le bureau du développement du financement de Tennis Canada.**

## En résumé

Comme mentionné dans d'autres sections, aussitôt que le secteur public devient un important partenaire (que ce soit par l'attribution d'un terrain ou d'une subvention), *Votre groupe* perdra un peu de contrôle sur le projet. Dans plusieurs cas, la municipalité exigera que les installations soient construites selon les standards municipaux et qu'elles soient vendues pour 1 \$ à la municipalité dès l'achèvement des travaux (en échange du droit d'exploiter des installations). Elle voudra également s'assurer que les frais ne sont pas prohibitifs et que monsieur Tout-le-monde peut devenir membre.

Lorsque vous analyserez votre capacité de lever de fonds, il vous sera utile d'avoir de l'argent en réserve avant d'approcher le secteur public. Rappelez-vous que vous ne saurez pas de combien d'argent supplémentaire vous aurez besoin avant d'avoir décidé du site des installations, de la méthode de construction et de vos besoins en commodités. Il est sage de demander au personnel du service des parcs et des loisirs de votre municipalité de vous indiquer le meilleur moment de soumettre une proposition officielle aux politiciens du secteur public.

Même si *Votre groupe* ne prévoit pas ou ne veut pas exploiter les installations après la construction, un don à son financement donne toujours un coup de pouce à un projet public.



### But de cette étape :

Comprendre les incidences et les responsabilités liées aux différents modèles d'exploitation afin de préparer les négociations avec le secteur public.

### Scénarios visés par cette étape :

- Si *Votre groupe* a déjà déterminé de quelle façon seront exploitées les installations, sautez cette étape.
- Si *Votre groupe* est incertain de la position du conseil municipal concernant sa volonté d'offrir des installations publiques de tennis et qu'il est possible que vous deviez exploiter des installations à titre de PPP, il vous sera utile de connaître les différences entre les diverses formes de partenariats pour promouvoir votre modèle préféré auprès du conseil ou autres organismes publics.

### En quoi le choix d'un modèle d'exploitation est-il important?

La tendance dans certaines municipalités est de confier à un organisme indépendant l'exploitation des installations que la municipalité exploitait dans le passé. Certaines piscines ou certains arénas sont maintenant gérés ou construits ou exploités (PPP) par des entreprises privées. On demande également à des organismes sans but lucratif d'exploiter des arénas et autres installations sportives.

Votre choix de modèle d'exploitation pourrait changer. Lorsque vous négocierez pour aller de l'avant, vous devez considérer la possibilité d'exploiter les installations pour le secteur public comme prix à payer pour compléter le projet. Après avoir analysé votre potentiel de financement indépendant et les chances d'équilibrer le budget, y compris le prix du terrain et l'étendue de la zone pour construire les installations, les commodités et une aire de stationnement, le fardeau d'acheter un terrain suffisamment grand et de construire les installations pourraient être trop lourd pour une association sans but lucratif. Vous pourriez devoir approcher la municipalité qui, dans bien des collectivités, possède des terrains et autres propriétés qu'elle conserve et exploite au nom des contribuables.

Lorsque *Votre groupe* entamera des pourparlers avec votre municipalité pour aller de l'avant, vous vous rendrez peut-être compte qu'elle désire que *Votre groupe*, en tant qu'organisme sans but lucratif officiel, construise et exploite (ou du moins exploite) les installations. La municipalité ne désire peut-être pas être responsable de l'exploitation d'installations supplémentaires. Avant que *Votre groupe* accepte ou décline cette approche, il serait judicieux d'examiner les responsabilités associées à la gestion des installations.

Certains groupes pourraient être attirés par les avantages liés à l'exploitation de ses propres installations et accepter les responsabilités supplémentaires. Encore une fois, si la municipalité a contribué aux installations, elle pourrait avoir des clauses précises sur les frais demandés et les programmes offerts, et insister pour être « propriétaire » des installations dont l'exploitation vous incombe.

### Conserver le cap – un message pour les groupes d'orientation

*« En fait, mettre de l'avant un projet est avant tout arriver à un "oui" et trouver un terrain d'entente avec les partenaires qui vous permette d'arriver à vos fins. En fin de compte, avez-vous obtenu ce que vous désiriez ? Non. Vous devez être flexibles, ouverts à des solutions de rechange. »*

**Derek Strang, chef de l'exploitation de Tennis Canada**

## Quel modèle favoriser ? Examinez les critères

	Public	Privé/OSBL	PPP	Sans but lucratif	Privé
<b>Capitaux (dont le terrain)</b>	Contribuables. Par le biais de réserves, d'emprunts et de recettes générales	Secteur public avec ou sans entente de remboursement prélevé sur l'exploitation	Terrain de la municipalité. Secteur privé pour les installations. Remboursement prélevé sur l'exploitation	Réunis par les membres et sous leur responsabilité	Terrain d'un propriétaire privé, remboursement prélevé sur l'exploitation
<b>Qui utilise les installations ?</b>	Même accès pour tous avec différentes programmations.	Membres et principes directeurs pour l'accès au grand public	Clients privilégiés et habituellement principes directeurs pour l'utilisation du grand public	Membres, ouvert aux non-membres selon la disponibilité	Clients privilégiés
<b>Personnel</b>	Exploitant à contrat ou syndiqués du secteur public. Bénévoles pour certains aspects, si le bénévolat est reconnu comme étant un loisir.	Personnel non syndiqué. Salaires négociés avec le conseil d'administration. Bénévoles pour réduire les coûts et créer une ambiance de club.	Personnel non syndiqué. Salaires négociés avec le propriétaire. Un certain nombre de bénévoles pour réduire les coûts.	Personnel non syndiqué. Salaires négociés avec le conseil d'administration. Un certain nombre de bénévoles pour réduire les coûts.	Personnel non syndiqué. Salaires négociés avec le propriétaire. Peu de bénévoles.
<b>Systèmes d'inscription et de réservation</b>	Habituellement, le secteur public possède des systèmes de réservation haut de gamme	Utilise souvent le système du secteur public ou achète et exploite son propre système indépendant	Propriétaire achète et exploite un système indépendant	L'OSBL achète et exploite un système indépendant	Propriétaire achète et exploite un système indépendant.
<b>Perception de l'argent et comptabilité</b>	Le secteur public possède des systèmes comptables.	L'OSBL achète et exploite un système indépendant	Propriétaire achète et exploite un système indépendant	Achète et exploite un système indépendant	Propriétaire achète et exploite un système indépendant
<b>Détermination des frais (et budgets annuels)</b>	Par le conseil municipal d'après les honoraires annuels et les frais préparés par le personnel. Examen public.	Par le conseil de l'OSBL avec restrictions selon l'entente de partenariat.	Par le propriétaire avec restrictions selon l'entente de partenariat.	Par le conseil d'administration	Par le propriétaire
<b>Montant des frais</b>	Frais les plus bas pour les utilisateurs	Variables, selon les critères de remboursement du capital.	Frais plus élevés pour les utilisateurs	Variable, habituellement moindre que le secteur privé; selon les modalités de remboursement.	Frais les plus élevés pour les utilisateurs
<b>Établissement des politiques et de la programmation</b>	Par le conseil municipal et le personnel avec une combinaison pour optimiser la valeur de bien public.	Par le conseil de l'OSBL avec restrictions selon l'entente de partenariat.	Par le propriétaire avec restrictions selon l'entente de partenariat.	Par le conseil, avec objectifs/combo naison établi par les membres.	Par le propriétaire
<b>Risques pour les utilisateurs</b>	Faibles	Élevés	Faibles	Les plus élevés	Faibles, mais en cas d'échec, risque de perdre les installations.
<b>Efforts des groupes d'utilisateurs</b>	Variables - dépendent du bénévolat dans la programmation	Élevés	Faibles	Les plus élevés	Faibles
<b>Incidence sur les biens publics</b>	La plus élevée	Élevée, avec incidence sur l'entente de partenariat.	Moyenne, avec incidence sur l'entente de partenariat.	Élevée, selon les politiques d'accès au club et les efforts des bénévoles	Le plus faible



## Comprendre l'évaluation du site, la conception et la construction des installations

*Votre groupe* est maintenant prêt à se familiariser davantage avec la conception et la construction d'installations de tennis.

### But de cette étape :

- Comprendre les termes et les concepts utilisés dans la construction, ce qui permet d'orienter *Votre groupe* vers le vocabulaire et les différents choix que vous devrez effectuer un peu plus tard.
- Comprendre l'étendue des coûts accessoires, qui sont souvent sous-estimés en construction.
- Détailler les avantages et les contraintes associés aux différentes approches de construction et déterminer celle qui correspond le mieux à vos besoins.
- Déterminer la superficie que votre projet occupera.

### Scénarios visés par cette étape :

- Si *Votre groupe* préconise la construction et l'exploitation des installations par le secteur public et que votre partenaire public a en tête un site convenable, *Votre groupe* n'a pas besoin de participer au processus de construction - *sauf* pour encourager l'utilisation de certains matériaux et donner son avis sur les aspects que vous trouvez importants.
- Cette étape est primordiale si *Votre groupe* est tant soit peu responsable de la construction des installations.

### Étapes critiques et budgets des coûts de construction

Les étapes critiques de la plupart des projets de construction suivent généralement l'ordre suivant : définition du projet, programme fonctionnel et stade de conception; conception; avant-projet; plans d'exécution et devis descriptifs; construction; utilisation. Certaines phases sont obligatoires pour obtenir du financement, certaines peuvent être entreprises après l'approbation du financement.

Afin de suivre les coûts dans des catégories déterminées, la plupart des projets utilisent trois regroupements. Les coûts de *préparation du site* englobent les coûts de la main-d'œuvre et des matériaux pour préparer le site à recevoir les fondations et les coûts d'infrastructure liés aux services de l'électricité, de l'eau et des égouts. Tous les coûts de la main-d'œuvre et des matériaux, des fondations à la finition, sont compris dans les coûts de *construction* de l'immeuble. Les *coûts accessoires* comprennent les honoraires des consultants, les licences et les permis, les coûts de financement, l'ameublement, les installations, l'équipement et les frais juridiques.

Le glossaire des termes et des concepts, ainsi que des renseignements préliminaires sur la taille et les types, de même que les coûts des équipements sont détaillés dans cette section.





## Facteurs à considérer pour la planification et la conception

**Soumission de conception.** Dans une approche traditionnelle, le client (organisme public, organisme sans but lucratif, propriétaire privé) embauche un architecte chargé de la conception détaillée et de la préparation de plans qui permettront à un entrepreneur général de faire une soumission sur le projet. L'entrepreneur général fait affaire avec des sous-traitants qui s'occupent de divers aspects du projet. La meilleure soumission (prix et qualité) est choisie tandis que l'architecte ou le directeur de projet supervise le processus.

**Conception-construction.** Dans un projet conception-construction, le client (organisme public, organisme sans but lucratif, propriétaire privé) travaille de concert avec l'entrepreneur/concepteur qui conçoit et construit le projet. Ce projet peut être réalisé selon un coût fixe ou selon un coût variable (les coûts de construction auxquels s'ajoute un tarif).

**Conception/gestion de projet.** Pour un projet à tarif mensuel fixe ou à tarif variable, le client embauche un directeur de projet (ou une compagnie) chargé de voir aux intérêts du client et de superviser quotidiennement la construction. Il devient l'entrepreneur général. Il reçoit les soumissions des sous-traitants pour les divers aspects de la conception, et travaille avec l'architecte (qui travaille aussi pour le client) pour réaliser le projet.

**Conception environnementale verte.** Certaines municipalités exigent désormais le respect de l'échelle VERT pour les nouveaux bâtiments (une note ciblant des objectifs en matière de conception environnementale). Pour s'assurer de l'appui du voisinage, on demande que les installations respectent l'environnement (arbres, végétation naturelle et utilisation de matériaux verts).

**Programme fonctionnel.** Cette documentation permet d'uniformiser les éléments conceptuels et les besoins de l'installation proposée. Le document aide à définir les besoins du projet, les directions techniques, les approches conceptuelles, les options, les équipements et les objectifs.

**Systèmes CVC (chauffage, ventilation et climatisation).** Les ingénieurs conçoivent un système d'échangeur d'air qui permet de changer, chaque heure, le quart de l'air présent dans une structure sportive. Le système de chauffage doit s'assurer de maintenir la température entre 13 et 17 °C durant l'hiver canadien. Par temps chaud, le système de climatisation doit cibler une température inférieure de 6 à 8°C à la température extérieure avec un taux d'humidité de 56 à 60%. La grosseur du système dépend du classement de l'isolant de la structure, appelé facteur R.

**Permis et licences.** Dans certains territoires, les édifices publics sont soumis à une foule de permis – même si la municipalité impose déjà une taxe. Dans d'autres territoires, les organismes sans but lucratif sont exemptés des coûts de certains permis. Vérifiez de quoi il en retourne dans votre secteur. Les PCD (prélèvement de coûts de développement) sont une taxe sur le développement des infrastructures; les permis exigés touchent les questions de conception et du site; les frais des permis de construction visent à assurer le respect du code du bâtiment et à rémunérer les inspecteurs.

**Consultations publiques.** Sachez que pour de nouveaux développements, les règlements peuvent exiger la tenue d'audiences publiques. D'autres municipalités demanderont un processus de consultation publique pour connaître l'opinion de la population sur votre projet. Vous devrez établir des ressources budgétaires pour ces étapes importantes.

**Aménagement de terrain.** Des facteurs tels que l'orientation par rapport au soleil et le bruit, l'ampleur et la disposition du site et l'alignement avec les édifices adjacents, l'accès au stationnement et ou la localisation des entrées doivent être pris en considération par les architectes et les planificateurs.

**Conditions du sol.** La construction d'un court de tennis et la structure qui le couvrira doivent tous deux répondre à une évaluation (évacuation des eaux de pluie dans le cas d'un court extérieur), une capacité de drainage, un compactage adéquat du sol et une assise de construction appropriée.

**Conscience de l'accès des fauteuils roulants.** Il est recommandé, au moment d'entreprendre la conception des installations, d'amasser de l'information auprès de personnes de la collectivité qui pratiquent le tennis en fauteuil roulant pour prévoir les services nécessaires. Des détails allant de l'emplacement des commutateurs d'éclairage à la largeur des portes doivent faire l'objet d'une attention particulière.

**Règlements de zonage.** Pour plusieurs nouvelles collectivités, la localisation des installations doit se faire dans une zone appropriée. Vérifiez les règlements de zonage et le type de zonage des sites potentiels.

## Extérieur ou intérieur

À cause des conditions météorologiques canadiennes, il existe plusieurs désavantages à construire des complexes de tennis extérieur et c'est pourquoi la popularité des installations de tennis intérieur augmente avec la croissance du sport. Si Votre groupe croit que la construction d'installations intérieures n'est pas réalisable, des terrains extérieurs convenablement conçus peuvent être mieux utilisés s'ils sont éclairés, s'ils sont munis de commodités et s'ils se trouvent à proximité de vestiaires, de toilettes et de salles de réception.

Habituellement, les installations de tennis intérieur ont de grandes étendues de matériaux de couverture non soutenues, ce qui exige de larges poutres dans une structure rigide et permet d'utiliser de l'air pour soutenir le toit. Toutes les installations seront dotées de CVC (chauffage, ventilation et climatisation) et autres systèmes mécaniques qu'elles devront abriter.

Commodités d'usage. Si les installations que vous proposez ne peuvent être intégrées à des installations existantes, le projet devra comprendre une aire d'accueil, des vestiaires, des toilettes, un lieu de détente, une aire d'observation, des bureaux administratifs, une boutique, un restaurant, un entrepôt et autres commodités d'usage. Le coût par pied carré de ces commodités est plus élevé que celui des terrains. Des architectes qualifiés connaissent le design approprié et les exigences requises pour satisfaire à l'ampleur et aux barèmes de vos installations.

### Catégories d'installations intérieures

- **Structure gonflée (une « bulle »).** Toile flexible maintenue dans les airs par un système de propulsion d'air qui augmente la pression de l'atmosphère à l'intérieur – peut être démontée et remisee pour l'été.
- **Structure en aluminium.** Membrane flexible montée sur des armatures profilées. Dans la plupart des cas, les côtés peuvent être soulevés durant l'été ou par temps chaud, car la pression intérieure n'a pas besoin d'être maintenue.
- **Structure rigide préfabriquée.** Produit préfabriqué prêt-à-utiliser, habituellement des structures métalliques, adouci par l'aménagement paysager et par des parements métalliques de couleurs. Isolation complète et systèmes CVC.
- **Structure sur mesure conçue par un architecte.** Pour intégrer à un complexe immobilier ou pour satisfaire aux caractéristiques de construction urbaine. Peut utiliser certaines composantes industrialisées (dalles de béton mises en place par relèvement ou fabrication de tôles), mais est habituellement un système de construction et de conception plus élaboré.

### Une option créative

- **Réhabilitation d'immeubles construits à d'autres fins.** En raison de l'urbanisation et des modifications de zonage, certains entrepôts, hangars ou bâtiments agricoles sont assez grands pour accueillir du tennis et des investissements ont été prévus pour leur réhabilitation. Par contre, les colonnes et les plafonds bas peuvent restreindre ce réaménagement.



## Quels sont les coûts accessoires?

	Terrains extérieurs non couverts	Structure gonflée	Structure en aluminium	Structure préfabriquée	Structure sur mesure
Architecte, dessin conceptuel	Rarement, à moins qu'il existe des commodités intérieures de soutien contiguës.	S'il faut intégrer à des installations adjacentes. La juridiction peut exiger un permis de plan.	Intégrations à des installations adjacentes. La juridiction exiger un plan.	Oui, souvent d'un fournisseur tel que l'exige un permis d'aménagement et de conception.	Oui. La construction devra se faire avec un permis d'aménagement et de conception.
Architecte, plan d'exécution	Non, à moins qu'il existe des commodités intérieures de soutien contiguës.	Peu probable qu'un fournisseur doive fournir des plans techniques.	Peu probable qu'un fournisseur doive fournir des plans techniques.	Souvent. Les permis de construction exigent une élévation, etc. Certains plans techniques par les fournisseurs.	Oui, tous les plans doivent être détaillés
Architecte ou gestionnaire de projet pour superviser la construction	Non (voir ci-dessus)	Peu probable. Protection assurée par le fournisseur.	Peu probable. En gestion, paiement par le fournisseur.	Peu probable. En gestion, paiement par le fournisseur.	Oui, certains directeurs de projets contrôlent les coûts.
Architecte paysagiste	Oui, effectue souvent les plans conceptuels.	Oui, effectue souvent les plans conceptuels.	Indépendant, peut être nécessaire. En gestion, paiement par le fournisseur.	Indépendant, peut être nécessaire. En gestion, paiement par le fournisseur.	Oui
Consultant en sol	Oui - à moins d'une construction précédente.	Oui - à moins d'une construction précédente sur le site.	Oui - à moins d'une construction précédente.	Probablement à moins d'une construction précédente sur le site.	Probablement à moins d'une construction précédente sur le site.
Mètreur	Non	Non	Non	Peut-être. Préfabriqué prix fixe.	Oui, parfois deux fois (banques, etc.)
Ingénieur de structures	Non	Pour les poutres et les raccords	Pour les poutres et les raccords	Oui, pour les normes des fondations.	Oui
Ingénieur mécanique	Non	Système CVC. Parfois un fournisseur.	Système CVC. Parfois un fournisseur.	Oui	Oui
Ingénieur électrique	Probablement si éclairage	Raccords électriques. Éclairage conçu par un fournisseur.	Raccords électriques. Éclairage conçu par un fournisseur.	Oui, mais limité. Éclairage conçu par un fournisseur.	Oui
Impact environnemental et/ou enveloppe	Non	Non	Non	Dans certaines villes. Aussi pour les infrastructures	Requis dans certains territoires pour l'échelle VERT
Conception du tennis, Règles et consultant de surface (ou Tennis Canada)	Improbable, à moins d'offrir des programmes pour l'élite	Improbable, à moins d'offrir des programmes pour l'élite	Commodités ou programmes pour l'élite	Commodités ou programmes pour l'élite	Peut souvent aider un architecte non spécialisé en tennis
Bail légal et/ou Ententes	Si partenariat ou bail	Si partenariat ou bail	Si partenariat ou bail	Si partenariat ou bail	Si partenariat ou bail
Développement ou permis de divergence	Certaines villes	Certaines villes	Certaines villes	Certaines villes	Certaines villes
Permis de construction	Certaines villes	Probablement	Probablement	Oui	Oui
AI&E	Parfois	Si nécessaire	Si nécessaire	Plus souvent depuis quelques années	Plus souvent depuis quelques années
Architecte, dessin conceptuel	Rarement	Rarement	Rarement	Parfois	Parfois
<b>Résumé global des coûts accessoires</b>	<b>Environ 5-10% des coûts de construction</b>	<b>Environ 10-15% des coûts de construction</b>	<b>Environ 10-15% des coûts de construction</b>	<b>Environ 15-20% des coûts de construction</b>	<b>Environ 20-25% des coûts de construction</b>

## Révision des exigences du site

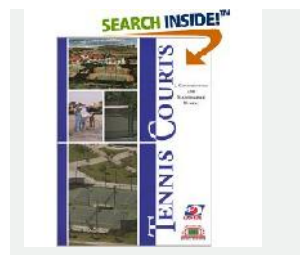
**Pourquoi la superficie est-elle importante ? Vos recettes dépendent de la capacité des terrains. Si elle est trop petite, vous ne pourrez pas générer plus d'argent que les coûts fixes des installations.**

**Superficie.** La superficie du site dépend du nombre de terrains qui seront construits et des commodités prévues. Si les codes de construction exigent des espaces de stationnement, ils devront être ajoutés aux calculs ci-dessous. Si l'espace est restreint, n'oubliez pas qu'une structure gonflée demande plus d'espace pour le rangement du souffleur et de l'appareil de chauffage. Lorsque des divisions ou des colonnes sont requises, vous avez besoin de plus d'espace. Pour pouvoir organiser des tournois sanctionnés, veuillez consulter les exigences en matière de superficie de votre association provinciale de tennis ou de *Tennis Canada*.

	2 terrains	4 terrains	6 terrains
Superficie de la surface - minimum	56' x 114' (17,07 m x 34,48 m) =	108' x 120'	160' x 120'
Superficie de la surface - recommandée (divisions)	60' x 120' (18,29 m x 36,58 m)	120' x 120'	180' x 120'
Superficie de la surface - élite	66' x 132' (20,12 m x 40,23 m)	132' x 132'	190' x 132'
Bordures des terrains, entrée, entrepôt, salle mécanique	4 000-8 000 pi <sup>2</sup>	6 000-10 000 pi <sup>2</sup>	8 000-10 000 pi <sup>2</sup>
Aire de réception, toilettes, vestiaires, aire d'observation, salon, entreposage	3 500 -6 000 pi <sup>2</sup>	3 800 - 8 000 pi <sup>2</sup>	4 000 - 10 000 pi <sup>2</sup>
Stationnement	Selon les règlements municipaux	Selon les règlements municipaux	Selon les règlements municipaux

## Surfaces de jeu

En raison des variations météorologiques, il existe une plus grande gamme d'options pour les terrains extérieurs que pour les terrains intérieurs. L'analyse des avantages des surfaces extérieures et des techniques de construction n'est pas comprise dans ce guide, mais est offerte dans **Tennis Courts: A Construction and Maintenance Manual** de l'USTA. Votre architecte ou Votre groupe peut se procurer ce manuel (*voir Publications sur sportsbuilders.org*).



## Éclairage et autres accessoires et commodités

Les structures intérieures doivent bénéficier d'éclairage et les installations extérieures également si elles veulent offrir plus de temps de jeu. Les structures gonflées, en toile ou rigide sont munies de systèmes d'éclairage. Au cours de la dernière décennie, l'éclairage pour les structures gonflées et rigides s'est beaucoup amélioré. Comme mentionné ci-dessus, les standards recommandés pour l'éclairage des terrains de tennis sont indiqués dans **Tennis Courts: A Construction and Maintenance Manual** de l'USTA. Ces lumières sont chères et consomment beaucoup d'électricité. Procurez-vous le descriptif de la consommation d'électricité avant d'arrêter votre choix et assurez-vous d'avoir exploré des avenues novatrices. Vous pouvez vous procurer des chaises d'arbitre, les descriptions des filets, de l'ameublement et autres accessoires par le biais de votre association provinciale de tennis ou par *Tennis Canada*.

**Conseil :** *le projet d'éclairage du Hazelmere Golf & Country, à Delta, en Colombie-Britannique. En 2007, lorsque les dirigeants du Hazelmere Golf & Country Club ont voulu améliorer l'éclairage des terrains de tennis, ils ont choisi une solution novatrice. Selon les représentants du club, BC Hydro a été tellement impressionnée par la réduction de la demande énergétique qu'elle a remboursé au Hazelmere 50% du coût total du nouveau système d'éclairage, soit environ 27 000 \$. Voici l'adresse du site Web de l'entreprise de Seattle qui a fourni l'éclairage : [www.courtlight.com](http://www.courtlight.com)*

## Choisir un site et un type d'installations

### But de cette étape

- Comprendre les facteurs à analyser dans le choix d'un site.
- Connaître les avantages, les contraintes et les coûts des divers types.

### Scénarios visés par cette étape :

- Si *Votre groupe* sait déjà quel site est prévu pour ce projet, vous pouvez ignorer les critères de sélection.
- Si vous avez déjà décidé du type d'installations pour votre projet, vous n'avez pas besoin de compléter la dernière partie de cette section.
- Par contre, si vous jouez le rôle de promoteur de ces installations, cette section est importante.

### Consultations des parties concernées - pour aider à choisir des sites possibles

Maintenant que vous êtes au courant des aspects importants de la conception et de la construction d'installations, *Votre groupe* peut passer à la planification détaillée.

Pour les groupes qui recherchent des partenaires publics ou qui demandent au secteur public de construire et d'exploiter les installations, le conseil de la deuxième étape de ce guide était de se concentrer sur la collecte de renseignements et d'établir les limites de votre concept et de votre capacité à financer ou à promouvoir le projet. Il était suggéré de terminer la phase de *planification conceptuelle* avant de rencontrer les parties intéressées externes, mais nous vous invitons à tisser des liens officiels avec le personnel municipal ou les politiciens.

En résumé, à ce stade *Votre groupe* sera avantagé s'il possède :

- Un paragraphe descriptif du concept du projet que vous envisagez, y compris les dimensions, installations intérieures ou extérieures, etc.
- Une phrase résumant le projet.
- Un modèle d'exploitation préféré.
- Un énoncé des besoins faisant valoir le concept de biens publics et les avantages du projet.
- Une base de données de partisans, de joueurs de tennis et de personnes ressources.
- Une collecte de recherche sur les plans et les décisions passées de l'administration locale au sujet des loisirs et des sports. Une évaluation sommaire du marché du tennis dans votre région.
- Une analyse de la capacité de financement de *Votre groupe* d'orientation.
- Des connaissances générales des types d'installations, des commodités nécessaires et du vocabulaire utilisé dans les projets de construction.
- Des relations de travail officielles avec le personnel municipal, ou un autre partenaire public, de façon à recevoir des suggestions utiles.

## Les sites de choix dans la collectivité

Votre recherche peut indiquer les sites préférés identifiés par *Votre groupe*. Par exemple :

- Un site ciblé dans un plan d'urbanisme pour le développement de terrains de tennis (mais pas des installations) à proximité d'un centre récréatif existant ou futur.
- Un éventuel centre récréatif qui pourrait accueillir des installations de tennis.
- Un groupe de terrains extérieurs qui pourraient facilement être couverts.
- Un terrain public à proximité d'un centre récréatif.

### Une décision clé dans votre démarche est de savoir si *Votre groupe*:

- Veut construire et exploiter les installations en tant qu'organisme sans but lucratif et cherche des partenaires pour le faire.
- A décidé qu'il ne voulait pas exploiter des installations, mais y jouer, et concentre son énergie à convaincre le secteur public de construire et d'exploiter le concept.

Cette dernière option peut se révéler irréalisable si certains organismes vous incitent à choisir la première formule proposée

## Passer de personnel-conseiller à personnel-consultant

Si vous n'avez pas encore amorcé des communications officielles, nous vous recommandons d'accentuer les consultations avec les employés responsables des parcs et services récréatifs de votre communauté et, sur leurs suggestions, avec les membres du conseil municipal.

Vos relations avec les employés municipaux devraient s'inscrire dans une approche de partenariat et être abandonnées s'ils sont clairement opposés à votre projet. Vous pouvez alors les contourner et vous adresser directement à la classe politique. N'oubliez pas que les politiciens arrivent et partent, mais que les employés sont en poste pour longtemps et ont une influence sur tous les décideurs. Les conseils de la plupart des hauts dirigeants rendront votre projet plus fort. Il vous faut écouter et intégrer leurs conseils.

Grâce au travail accompli à ce jour, deux ou trois membres de *Votre groupe* peuvent maintenant rencontrer un dirigeant. La présence de deux membres permet de bien expliquer votre démarche, mais le dirigeant se méfiera d'une rencontre avec plus de trois personnes. Préparez une liste de questions issues de vos recherches. Même si vous avez déjà reçu certains conseils du personnel, refaites le tour de votre projet. Demandez au personnel des conseils sur les procédures et recherchez des façons d'améliorer votre projet.

Lorsque votre concept aura été compris, si des sites vous intéressent, vous pouvez demander à les voir.

Si votre projet d'installation publique (pas un PPP) est bien reçu dans le public, il est préférable de faire accepter votre concept plutôt que de mettre l'accent sur le choix du site. Si les politiciens approuvent le concept, ils peuvent mandater le personnel pour le choix d'un site. Toutefois, si le terrain constitue la principale contribution publique recherchée à ce stade, la conclusion d'ententes avec le personnel devient primordiale.

## Consultations politiques

Après avoir reçu des conseils de membres influents de la fonction publique municipale et solidifié vos relations avec eux, ils peuvent désormais vous mener vers des politiciens qui seront intéressés à leur tour par ce concept. Certains membres de *Votre groupe* entretiennent peut-être de bonnes relations avec un politicien local (la beauté de la politique municipale).

Votre objectif est de mesurer l'intérêt, d'obtenir des conseils et de voir si vous pouvez trouver un « leader », une personne qui semble prête à vous guider au stade formel de la présentation. Si votre contact politique vous suggère de présenter immédiatement votre projet devant le conseil, devant une commission des parcs et activités récréatives, devant un comité, etc., on vous conseille de demander s'il est préférable de resserrer le concept et s'ils peuvent vous aider à le faire.

Rappelons que vous avez souvent une chance, parfois deux, de faire une présentation officielle. Assurez-vous d'être prêt.

### Autres consultations publiques

Une fois de plus, grâce aux conseils du personnel, vous pouvez obtenir le nom d'un contact de votre école de quartier, de l'université ou d'un collège local que vous approcherez. Comme pour les politiciens municipaux et le personnel, déterminez si ce partenaire convient pour votre concept. Vous devez mesurer son intérêt, obtenir des conseils et voir si vous pouvez trouver un « partenaire ».

### Facteurs dans le choix du site des installations de tennis : matrice pour identifier les sites

Référez-vous à l'**annexe F** pour trouver un outil de planification dont vous pourrez vous servir pour déterminer les pour et les contre des divers sites. Voici des facteurs (accompagnés de conseils du personnel ou de politiciens sur d'autres aspects) à considérer dans votre recherche d'idées.

Facteurs à considérer	Commentaires	Facteurs à considérer	Commentaires
<b>Droit de propriété et coûts</b>	<i>Le site est-il privé ou public? Coûts d'achat ou de location?</i>	<b>Utilisation actuelle (p. ex. courts extérieurs)</b>	<i>S'agit-il de terres basses? La surface permettra-t-elle de réduire les coûts de préparation du site?</i>
<b>Près de centres récréatifs et athlétiques existants ?</b>	<i>Peut-il fournir des services additionnels et réduire les coûts d'admission, etc.?</i>	<b>Superficie du site - convient pour 2, 4, 6 ou 8 terrains ?</b>	<i>Espace de stationnement convenable, services supplémentaires au besoin ?</i>
<b>Exigences du site - zonage, commodités, accès</b>	<i>Le site devra-t-il faire l'objet d'un zonage coûteux, branchement aux services et voies d'accès ?</i>	<b>Stationnement actuel - peut-on agrandir ?</b>	<i>Vérifier les exigences de stationnement auprès de la municipalité.</i>
<b>Classement et préparation du site.</b>	<i>Nivellement de terrain à un coût élevé ? Le terrain peut-il accueillir des personnes à mobilité restreinte?</i>	<b>Arbres et autres végétations</b>	<i>Peut-on se servir d'arbres pour aménager le paysage? Si certains doivent être déplacés, la demande sera-t-elle acceptée ?</i>
<b>Conditions convenables du sol ex.: drainage</b>	<i>Est-ce marécageux ? Utilisation industrielle antérieure ? Sablonneux ou rocailloux ?</i>	<b>Visibilité de la collectivité</b>	<i>La visibilité permettra-t-elle d'attirer les passants, les piétons et d'autres membres potentiels ?</i>
<b>Impact pour la communauté</b>	<i>Le quartier sera-t-il affecté par la circulation, la lumière et l'imposante structure ?</i>	<b>Conception environnementale Possible ?</b>	<i>Pouvez-vous avoir un terrain chauffant intégré à l'environnement présent ?</i>
<b>Accès par transport en commun</b>	<i>Arrêts et circuits d'autobus à proximité ?</i>	<b>Facteurs de bruit (routes achalandées)</b>	<i>L'impact du tennis ?</i>

**Conseil :** *la propriété du site est souvent un facteur important au moment de s'acquitter du paiement des taxes. Les terrains publics sont généralement exemptés de taxe (une ville ne s'imposera pas de taxes). Cependant, dans certains territoires, aussitôt que l'installation est louée à un nouvel utilisateur, des taxes peuvent être imposées. Dans d'autres territoires, un groupe sans but lucratif qui possède un site peut demander une exemption de taxes. Vous devrez alors négocier et cela pourrait avoir un impact important sur la viabilité de votre projet.*



## Commodités dans la conception des installations - oui ou non

Que sont des commodités ? Dans ce guide, il s'agit de tout l'équipement situé à l'extérieur de la surface de jeu, la structure couvrant cette surface et les endroits où les joueurs attendent pour jouer ou se rassemblent après les matchs, les endroits où ils mettent leurs chaussures, etc. Une structure de base n'offrant pas de services devra prévoir des endroits pour une salle mécanique, l'équipement d'entretien et l'entreposage.

Les commodités comprennent :

- Vestiaires. Permet aux clients de se changer avant de jouer et de prendre une douche après – surtout si votre programmation comprend un aspect social ou si des joueurs de l'extérieur viennent participer à des tournois. Les fauteuils roulants spécialisés ont des dimensions différentes des fauteuils réguliers.
- Contrôle d'accès/accueil. Si vous exigez des frais d'admission ou de terrain, un espace devra être réservé au contrôle d'accès de ceux qui auront payés les frais.
- Salon des membres/aire d'observation. Si une partie de votre mission est sociale, un endroit permettant aux membres de se rassembler avant et après avoir joué, ou de tenir des événements autres que le tennis, est tout indiqué. Les parents et les autres visiteurs apprécient toujours une aire où il est possible de regarder le jeu.
- Restauration. Une cuisine et un service au comptoir pour les événements, souvent reliés à un salon.
- Bureaux. Si du personnel est responsable de l'accueil des clients et de l'exploitation, vous aurez besoin de bureaux d'affaires. Des espaces de bureaux pour le directeur tennis et le responsable des réservations sont des atouts puisque la programmation représente une source de revenus.
- Boutique. Une boutique de vêtements peut être utile dans votre plan d'affaires, mais il faut prévoir la mise en place d'un local d'entreposage.
- Entrepôt. Ne jamais sous-estimer le besoin d'entreposage – chaises, tables, tableaux de pointage, équipement pour les cours, etc. Si vous avez une bulle saisonnière, vous aurez besoin d'un grand espace de rangement.
- Toilettes. Vous aurez besoin de toilettes accessibles aux joueurs et aux visiteurs.

### Quelques éléments de planification en ce qui concerne les commodités :

- Ce sont les aires les plus chères au pied carré de vos installations.
- L'espace occupé par les commodités varie selon le nombre de terrains, mais augmente très peu pour chaque terrain additionnel.
- Si vous pouvez des installations existantes à votre site et utiliser quelques-unes de leurs commodités, vous économiserez beaucoup.

Voici un tableau pour vous aider à comparer des sites avec et sans commodités.

	Extérieur seulement	Structure gonflée	Structure en aluminium	Structure rigide préfabriquée	Sur mesure
<i>Édifice existant avec services pour de nouvelles installations de tennis</i>	Réduit les coûts des terrains seulement	Solution utile à faibles coûts. Nécessite une entrée pour contrôler l'accès en provenance de l'édifice existant	Solution utile. Besoin de concevoir une porte d'accès d'un édifice existant	Bonne solution si elle peut intégrer une porte d'accès. Peut aussi adapter la couleur à l'édifice existant	S'il doit intégrer l'architecture, cela peut bien fonctionner, mais sera plus coûteux
<i>Édifice seul qui doit prévoir des commodités dans les plans de construction</i>	Envisager une structure apparentée au chalet qui peut servir à d'autres sports	Prévoir des commodités préfabriquées attenantes à la bulle	Conçue pour posséder un CVC, un prêt-à-l'égout, des conduites d'eau. Les commodités se trouvent généralement dans des installations connexes	Conçue idéalement avec les commodités incluses	Conçue idéalement avec les commodités incluses



## Éléments de planification pour l'analyse des types d'installations

- Une structure jointe à des installations récréatives existantes élimine le besoin de nouveaux vestiaires ou d'un poste d'accueil. On a simplement besoin d'un salon pour les membres, de bureaux, de salle mécanique et d'entrepôt.
- Le plus pratique est de rattacher un centre de tennis à un centre récréatif existant ou futur. Le coût au pied carré d'une commodité est beaucoup plus élevé que le coût au pied carré des terrains de tennis (si on tient compte de la plomberie, des drains, du chauffage et de la finition).
- Construire sur des terrains extérieurs existants peut réduire le coût de préparation du site si les fondations existent déjà.
- Contrairement aux structures gonflées, les structures rigides industrialisées peuvent proposer des commodités – à un coût très variable.
- Quand on choisit une bulle saisonnière, il faut ajouter aux coûts de base l'utilisation d'un entrepôt et se rappeler que le tissu d'une bulle réduit la durée de vie des installations d'à peu près 20 %.
- Les impacts des utilisateurs. La pratique du tennis à l'extérieur est agréable lorsqu'il fait beau, mais difficile voire impossible sous la pluie, la neige, lorsqu'il y a du vent et par temps froid.
- Les structures gonflées sont très populaires auprès des joueurs de tennis, mais n'offrent pas la même qualité d'environnement que les autres installations et comportent certaines restrictions, notamment le fait de ne pouvoir relever les panneaux latéraux lorsqu'il fait beau. En hiver, il fait froid lorsque les joueurs écoutent sans bouger les consignes de l'instructeur et, en été, il y fait chaud (vous ne pouvez pas ouvrir la porte pour laisser entrer l'air frais). Les nouvelles structures gonflées ressemblent moins à des cavernes et offrent des plafonds plus hauts.
- Les structures gonflées et à membranes ont un moins bon coefficient d'isolation. Les coûts d'exploitation suivent l'augmentation des coûts de l'énergie. Vous devez donc évaluer les avantages à court terme d'un investissement moindre dans la construction et les coûts d'exploitation plus élevés à long terme.
- Un des avantages d'une structure rigide à membrane est que vous pouvez relever les panneaux latéraux durant l'été. Le vent, l'environnement et l'éclairage naturel rendent l'expérience plus agréable pour l'utilisateur.
- Des structures rigides qui n'ont pas le charme visuel des édifices architecturaux sont cependant fonctionnelles, efficaces au plan énergétique et ont une longue durée de vie. Les édifices préfabriqués proposent de multiples finis qui, en ajoutant quelques aspects architecturaux (diverses formes de toit), rendront le projet plus attrayant pour les services d'urbanisme et les voisins. Reste que les structures demeurent imposantes.
- Il peut être intéressant de penser à réaménager une bâtisse existante. Les principaux obstacles à ce réaménagement peuvent être la hauteur du plafond (pour permettre les lobs) et l'emplacement de piliers fixes. Au Canada, il existe des cas de réaménagement de bâtiments agricoles convertis en centres multidisciplinaires. S'ils sont bien conçus, ces vieux édifices publics peuvent rehausser l'intérêt pour les événements sociaux et non reliés au tennis, etc.
- Les édifices à l'architecture adaptée permettent à un bâtiment attrayant de rencontrer des besoins tennistiques spécifiques. De belles et impressionnantes installations peuvent attirer un plus grand nombre d'utilisateurs, de spectateurs et de non-utilisateurs, etc.

## Comparaison des catégories d'installations

Ce tableau illustre quelques caractéristiques des matériaux de construction et comparent les quatre principaux.

	Structure gonflée - permanente	Structure rigide avec membranes	Structure rigide industrialisée	Création architecturale sur mesure
<b>Description générale</b>	Bulle de matériaux soutenus par l'air - peut être enlevée et entreposée pour l'été. La structure est arrondie. Les nouveaux modèles sont un peu moins ronds, plus doux.	Membrane posée sur des arcs à âme pleine et sur des fermes permanents.	Structures cubiques adoucies par l'aménagement paysager et le revêtement coloré. Isolation complète. systèmes CVCA. Fréquentes pour les entrepôts.	Conception sur mesure pour intégrer à une structure existante ou pour répondre aux besoins en urbanisme. Les murs peuvent être fabriqués sur place puis montés avec une grue.
<b>Description générale de la structure</b>	Deux couches. La membrane extérieure est blanche et composée d'une toile de polyester 28-32. Revêtement thermique/insonorisé de 14-18 onces. Soudé à l'extérieur. Pas de poutres.	Deux couches de membrane sur une structure métallique permanente. Les côtés peuvent être enlevés lorsqu'il fait beau.	Divers modèles classiques, murs industrialisés simples transportés sur le site et relevés à l'aide d'une grue. Ajout de poutres pour stabiliser le toit.	Code de construction et devis descriptif des aménagements
<b>Incidences sur la planification municipale</b>	De plus en plus souvent interdite par les règlements d'urbanisme en raison de leur esthétique limitée. Difficile d'y appliquer les codes de construction. Cependant, une fois érigée, les bulles subissent moins les variations des codes de construction et d'obtention de permis.	Peu encouragée par les règlements municipaux. Codes de construction difficiles à appliquer. Une fois érigée, les structures avec membranes subissent moins les variations des codes de construction et d'obtention de permis.	Des restrictions près des parcs et des zones résidentielles, mais fréquentes dans les zones industrielles.	Le meilleur choix pour respecter les plans d'urbanisme. Respecte les normes de l'échelle VERT. Construction de qualité et esthétique.
<b>Impact sonore sur le voisinage (s'il y a lieu)</b>	Les nouveaux modèles atténuent l'écho et le bruit du souffleur. Stationnement et circulation.	Les nouveaux modèles atténuent l'écho et le bruit du souffleur. Stationnement et circulation.	Stationnement et circulation - automobiles et utilisateurs se rendant à leur voiture tard le soir.	Stationnement et circulation - automobiles et utilisateurs se rendant à leur voiture tard le soir.
<b>Impact visuel sur le voisinage (s'il y a lieu)</b>	Habituellement forte opposition des voisins en raison de la perception négative de l'incidence sur la vue et l'esthétique.	Habituellement opposition des voisins en raison de la perception négative de l'incidence sur la vue et l'esthétique.	Habituellement opposition des voisins en raison de la perception négative de l'incidence sur la vue et l'esthétique.	Impact, mais la qualité de la conception atténue l'impact visuel.
<b>Services essentiels requis pour la structure</b>	Appareil de chauffage/souffleur d'air, porte tournante d'accès, portes de secours, lumières suspendues ancrées à des poutres.	CVCA, lumières suspendues, portes d'accès et de secours.	CVCA, électricité, lumière, égouts.	CVCA, électricité, lumière, égouts.
<b>Analyse saisonnière</b>	Quatre saisons. Coût énergétique élevé pour chauffer en hiver et refroidir en été, mais plus bas sur la côte de la Colombie-Britannique.	Quatre saisons. Peut enlever les panneaux latéraux en été. Coût énergétique élevé en hiver.	Quatre saisons. Coûts énergétiques jusqu'à 15 % moins élevés que les structures gonflées ou à membrane (selon le climat).	Quatre saisons. Coûts énergétiques jusqu'à 15 % moins élevés que les structures gonflées ou à membrane (selon le climat).

	Structure gonflée - permanente	Structure rigide avec membranes	Structure rigide industrialisée	Création architecturale sur mesure
<b>Surcharge de neige</b>	Doit se fier à la chaleur pour faire fondre et aux techniques de secouage par gonflage et dégonflage qui demandent de l'électricité. Génératrice en cas de panne électrique. Équipement spécial fourni pour les secteurs enneigés.	Doit se fier à la chaleur pour faire fondre la neige. Génératrice en cas de panne électrique. Équipement spécial fourni pour les secteurs enneigés.	Codes de construction locaux.	Codes de construction locaux.
<b>Profil LEED</b>	Très bas	Bas	Moyen	Peut atteindre le niveau Or

### Analyse de l'exploitation à long terme : comparaison des catégories d'installations

Ce tableau peut vous fournir des critères de décision lorsque vous comparerez les coûts d'investissement aux coûts d'exploitation à long terme.

	Structure gonflée - permanente	Structure rigide avec membranes	Structure rigide industrialisée	Création architecturale sur mesure
<b>Longévité de la structure</b>	12-20 ans. Remplacement des bulles sur l'ancrage en place. Les vieilles bulles peuvent être vendues comme entrepôt. Le film protecteur Tedlar augmente la durée de la membrane.	Infrastructure 50 ans, membrane 15-20 ans.  Le film protecteur Tedlar augmente la durée de la membrane.	Cycle de vie de 50 ans et +	Cycle de vie de 50 ans et +
<b>Entretien majeur</b>	Les garanties diminuent avec les années et sont terminées après 10 ans. Les fuites doivent être bouchées. Peindre les terrains tous les 8 ans.	Remplacer la membrane après 20 ans. Les fuites doivent être bouchées. Peindre les terrains tous les 8 ans.	Mêmes entretiens qu'un édifice normal. Remplacer le toit après 30 ans. Peindre les terrains tous les 8 ans.	Si on utilise des matériaux de qualité, l'entretien est le même que pour des édifices normaux. Remplacer le toit après 30 ans. Peindre les terrains tous les 8 ans.
<b>Coûts énergétiques</b>	<b>Élevés :</b> Chauffage en hiver - à cause du faible coefficient R de l'isolation, besoin de climatiser en été.	<b>Élevés :</b> Chauffage en hiver - à cause du faible coefficient R de l'isolation. Possibilité de relever les panneaux latéraux lorsqu'il fait beau.	<b>Modérés :</b> Selon la qualité de l'isolation, peut être plus ou moins efficace (-15% des coûts des structures gonflées/à membrane.	<b>Faibles :</b> Peut être construit avec un coefficient R élevé et revient moins cher à chauffer et à climatiser.



## Analyse des coûts d'investissement pour la construction : comparer les coûts

En comparant les coûts d'investissement initiaux aux coûts d'investissement à long terme, ce tableau et le tableau ci-dessous peuvent fournir des renseignements utiles. Le lecteur doit noter que la variation du coût d'investissement est grande puisque les normes de construction, le choix du site et ses conditions, l'impact de la météo, les standards de conception dans une collectivité varient beaucoup selon la ville et la province. Référez-vous à l'annexe G – **Une étude des coûts** comme exemple de soumission d'un petit groupe de fournisseurs de matériaux de construction.

	Structure gonflée - permanente	Structure rigide avec membranes	Structure rigide industrialisée	Création architecturale sur mesure
<b>Coûts de préparation du site</b>	Modérés - Préparer les ancrages et les fondations pour la surface de jeu.	Moins élevés - Préparer les fondations pour les piliers et la surface de jeu.	Modérés - préparer les fondations du bâtiment et de la surface de jeu.	Plus élevés - préparer pour recevoir le poids de l'enveloppe du bâtiment et fondations pour la surface de jeu.
<b>Coût au pied carré</b>	de 70 \$ à 150 \$	de 125 \$ à 200 \$	de 125 \$ à 200 \$	de 200 \$ à 400 \$
<b>Coûts accessoires</b>	Environ 5-10% du coût total de construction	Environ 10-20% du coût de construction	Environ 10-20% du coût de construction	Environ 20-25% du coût de construction

### Architectes pour le projet

S'il n'y a pas d'architecte dans *Votre groupe* disposé à préparer des études préliminaires et des esquisses pour vos présentations, vous devrez embaucher un professionnel qui s'acquittera de ces tâches.

Le choix d'un architecte est une décision importante. Si vous avez réalisé des activités de financement, il peut être difficile de confier vos fonds à un professionnel sans garantie de succès. Néanmoins, il n'y a parfois aucune autre façon de stimuler l'imagination des décideurs à moins de convaincre votre municipalité d'attirer un architecte pour vous aider.

*Si vous savez déjà quel genre de structure vous désirez, le fournisseur peut offrir l'expertise architecturale dont vous avez besoin. Cependant, vous serez liés à cette solution.*

Peu importe qui vous embauchez pour travailler avec vous dans cette phase conceptuelle, un professionnel peut vous offrir une réduction en échange d'une promesse d'obtenir la conception finale si le projet est accepté. Si vous préférez garder toutes les portes ouvertes ou si vous pensez sérieusement à des structures qui comprennent les services d'un architecte (voir Annexe G), vous devrez probablement payer le plein prix pour cette phase d'étude de définition.

Pour vous assurer de trouver le meilleur architecte pour le projet, obtenez des conseils de l'Ordre des architectes de votre province sur les bonnes procédures d'embauche. Formez un groupe de trois ou quatre personnes pour procéder à l'embauche – pas tout le *groupe*, mais nous vous suggérons de ne pas confier cette responsabilité à une seule personne.

Si un architecte, qui est aussi un joueur de tennis, se trouve parmi *Votre groupe*, faites-lui bien comprendre que s'il accepte d'assumer bénévolement la responsabilité de cette phase conceptuelle, cela ne vous engage à rien. Faites en sorte qu'il veuille faire partie du concours pour être l'architecte officiel du projet au lieu de s'attendre à recevoir automatiquement le contrat en échange des services qu'il vous rendra avant l'acceptation du projet.



**But de cette étape:**

- Comprendre la gamme de catégories et ce que vous devez faire estimer pour un projet de construction d'installations.
- Processus spécifique pour estimer les coûts du projet que Votre groupe envisage pour évaluer votre capacité de construire et pour établir un objectif de financement.

**Scénarios visés par cette étape:**

- Si *Votre groupe* se limite à promouvoir la construction par le secteur public, votre municipalité est la mieux placée dans l'établissement des coûts de construction.
- Cependant, si vous êtes un partenaire ou un promoteur, vous devrez étudier cette section attentivement.

**Décision clé : estimation approximative ou détaillée**

L'estimation des coûts d'investissement est un exercice délicat. Il est difficile d'aller de l'avant et de demander à votre partenaire public de vous aider à construire les installations à moins que vous ne sachiez combien cela va coûter. Cependant, vous ne désirez pas avoir à déboursier pour une conception détaillée et pour une estimation des coûts avant de savoir si votre projet obtiendra le soutien des décideurs. Habituellement, la solution est de procéder par étape en devenant de plus en plus rigoureux à mesure que la réalisation du projet se précise.

Chaque site présente ses propres défis. Vous ne pouvez pas obtenir une estimation réaliste à moins de connaître le site, la taille et le genre de bâtiment. Si Votre groupe a décidé ou sait qu'il devra entreprendre la construction et exploiter les installations, il n'y a pas de mal à demander au personnel du secteur public de vous aider dans le processus d'estimation des coûts, ou du moins lui demander de vérifier le processus et les estimations.

En ce qui concerne les structures gonflées, les structures rigides à membranes et les structures industrialisées, le fournisseur peut habituellement vous fournir les coûts de transport, d'assemblage et de livraison. Par contre, il ne peut estimer précisément les coûts de préparation du terrain, des commodités d'usage ou le coût d'intégration des installations à une structure existante.

**Estimation approximative**

Au début du processus, vous pouvez obtenir une estimation approximative en utilisant la moyenne des coûts de construction au pied carré pour la structure de la surface de jeu et pour les commodités. Le coût au pied carré de la surface utile est plus élevé pour ces dernières. Vous devez vous assurer d'utiliser un montant au pied carré qui tient compte des coûts accessoires.

**Estimations utiles pour les propositions**

Vous avez besoin du programme fonctionnel, du concept et de certains plans des installations en place (prouvant que votre site est sécuritaire). C'est plus facile si vous utilisez les structures préfabriquées de ce guide. Après que l'architecte a

pris connaissance de vos besoins, a examiné le site, a rempli un document fonctionnel avec Votre groupe et a réalisé certaines recherches sur les matériaux et le site, il peut développer un «concept» en tenant compte de la masse et de la taille de l'édifice, du type de matériaux, etc. En se basant sur son expérience et après avoir travaillé avec de plus grandes entreprises locales de construction, il pourra faire une estimation des coûts de préparation du site et de développement du projet. On suggère à ce stade de prévoir une somme destinée à couvrir les coûts imprévus.

### Investir dans un avant-métré

Il est préférable de démontrer de l'assurance quant à votre estimation des coûts lorsque vous demandez du financement. Cependant, vous devez éviter d'investir dans des estimations détaillées trop tôt dans le processus et de dépenser de précieuses ressources financières destinées à la construction. Voilà un équilibre délicat. Les *contrôleurs de la quantité*, qui ont pour tâche d'évaluer la construction spécifique dans un site donné, font toutes sortes d'estimations – allant d'aperçus à des plans de travail précis. Négociez les honoraires pour le type d'évaluation optimale de votre projet.

### Estimations détaillées

Un dévoilement précis des coûts des plans de travail détaillés est exigé des banques avant l'autorisation de prêts et des organismes publics avant l'octroi de contributions financières (ils veulent éviter d'injecter des fonds dans le projet et découvrir, une fois la construction terminée, que vous êtes à court d'argent). Toutefois, l'utilisation d'éléments préfabriqués facilite l'estimation des coûts de construction. Le fournisseur de la structure a établi un prix fixe de livraison et d'érection de l'édifice sur le site. Dans ce cas, les estimations pour le projet en entier seront fournies par le fournisseur de la structure (*voir l'annexe G*).

### Immeubles durables

Les municipalités nord-américaines modifient les codes du bâtiment en fonction des changements climatiques et pour assurer une intendance environnementale. Le Programme de construction verte (*Green Building Program*) et le Leadership en énergie et en conception environnementale (*Leadership in Energy and Environmental Design*, LEED ou VERT) constituent deux exemples de normes qui sont appliquées. Ainsi, depuis 2007, tout édifice de plus de 5 000 pieds carrés construit à Vancouver doit répondre à la norme VERT Or. Cette tendance va s'étendre dans tout le pays. Si ces normes s'appliquent au projet de construction de tennis intérieur de Votre groupe, vous devez évaluer les coûts additionnels. Est-ce qu'une structure rigide préfabriquée répond à ces normes ? Voilà des questions à soumettre aux fournisseurs avant d'obtenir des estimations de coûts.

#### **Conseil:** *RSMeans Building Construction*

*Cost Data* est un manuel en anglais disponible sur CD, sur un site Web ou en version imprimée. Il offre des estimations pour toutes les régions du Canada. Il en existe aussi un pour les coûts de construction avec aménagements paysagers. Vous pouvez obtenir plus de renseignements sur [www.rsmeans.com](http://www.rsmeans.com) sur lequel vous trouverez un lien pour calculer gratuitement 50 genres de bâtiments. Si vous voulez en savoir plus afin de vous aider dans l'estimation du coût de construction de types d'installations spécifiques dans votre localité, demandez un exemplaire à Tennis Canada.

Dans l'estimation des coûts d'investissement de votre projet, même si vous avez choisi une structure préfabriquée, voici une liste d'éléments additionnels pour lesquels vous devez obtenir une estimation approximative, après avoir établi le concept de base de votre projet et le type et la taille de la structure préfabriquée. Tel que mentionné dans l'annexe G, *Un cas d'étude des coûts*, votre fournisseur peut fournir des estimations pour certaines sous-catégories **en rouge ci-dessous**.

Ces éléments, qui doivent être prévus par Votre groupe pour établir un budget avant de recevoir des fonds, sont **en bleu dans la liste** qui suit. Ces éléments risquent de ne pas être recouverts si votre projet n'est pas appuyé par un partenaire public.

Dans le cas des projets en PPP qui font l'objet d'estimations de fournisseurs de structures préfabriquées, les imprévus qui risquent de surgir peuvent être : rencontres supplémentaires avec les concepteurs, divers conseils et inspecteurs en bâtiments exigeant de rencontrer les fournisseurs; modifications apportées aux plans; demandes de votre partenaire municipal pour améliorer la qualité de la finition et des commodités, pour utiliser des matériaux de construction écologiques.

Éléments coût majeur	Sous-catégories	
<b>Site</b>	Acquisition du site	
	Approbation environnementale (requis pour obtenir une subvention aux infrastructures)	
	Inspection du site – examen du sol	
	Drainage et évaluation du site	
	Examen archéologique (rare, mais possible à certains endroits)	
	Préparation du site	
	Raccord des services publics	
	Aménagement paysager selon les standards municipaux	
	Éclairage, lieux de confluence et sentiers	
	Surface et traçage du stationnement	
<b>Construction des terrains</b>	Fondations avec système d'ancrage pour les structures gonflées et rigides si nécessaire.	
	Construction des terrains	
	Éclairage des terrains	
	Accessoires pour les terrains - filets, poteaux - coffres pour les objets de valeur, tableaux de pointage	
<b>Commodités d'usage</b>	Construction des vestiaires, des toilettes, de l'entrepôt, des bureaux, de l'entrée, du poste de contrôle d'accès, de la réception, de la boutique, du restaurant.	
<b>Construction (si nécessaire)</b>	Système CACV (tous les aspects mécaniques dont la prévention des incendies)	
	Téléphone, câble (ou satellite) et raccordement à Internet, câblage	
	Ameublement, menuiserie, appareils électroménagers et appareils de plomberie. Signalisation	
	Dispositifs d'éclairage, lumières et câblage électrique	
<b>Coûts accessoires</b>	Droits de mutation immobilière	
<b>Permis</b>	Permis de rénovation et de restauration	
	Permis de construction	
	Assurances - construction et responsabilités	
<b>Coûts accessoires</b>	Architecte – Plans de conception	
<b>Consultants</b>	Architecte – Plans détaillés - entreprise spécialisée dans la préfabrication	
	Architecte paysager	
	Consultant en sol	
	Expert-mètreur	
	Ingénieur en structures	
	Techniciens du fournisseur de la structure	
	Ingénieur mécanique	
	Ingénieur électrique	
	Consultant en impact environnement/ingénieur en structures	
	Consultant en conception et construction des surfaces de jeu	
	Juridiction – location et /ou ententes	
	Consultant en autofinancement ou en levée de fonds (optionnel)	
	Directeur du projet de construction – frais d'administration	
	<b>Impondérables</b>	Jusqu'à 20% de l'estimation préliminaire (en cas de hausse des prix)



### But de cette étape :

- Étant donné l'envergure des installations proposées, assurez-vous d'optimiser leur utilisation.
- Mettez au point un modèle organisationnel vous permettant de développer à la fois un plan d'organisation (pas seulement la location de courts) et un budget prévoyant les revenus et les coûts, le tout reposant sur la nécessité de générer des recettes.

### Scénarios visés par cette étape :

- Si Votre groupe décide que le secteur public doit faire construire et exploitera les installations, la municipalité a la compétence de prévoir des budgets et compte sur des professionnels chargés de définir des plans organisationnels. Cependant, les planificateurs récréatifs sont habituellement généralistes. Nous présentons dans cette section des trucs en matière de planification. Un plan d'organisation prévoyant des profits accroîtra les chances d'obtenir un soutien politique.
- Si vous exploitez vous-même les installations, ou si vous profitez d'un appui financier pour votre projet, les plans inclus dans cette section sont vitaux pour la poursuite de votre démarche.


### Conseils sur l'approche de ce plan

L'objectif de cette étape consiste à avoir un plan d'organisation détaillé qui prévoira un plan d'exploitation et un budget couvrant les trois premières années d'exploitation. Il s'agit de développer une série de tableurs emboîtés qui permettront de prévoir les coûts et les revenus. Il existe des échantillons de budgets dans les *Annexes D et E - Études de cas détaillées*.

La meilleure approche consiste à séparer le *budget d'exploitation des installations* du *budget d'organisation* dans deux modules, puis de les regrouper lorsque commencent les opérations courantes. Le *budget d'exploitation* comprend tous les coûts engendrés par la pratique même du tennis – chauffage, éclairage, nettoyage, entretien et réparations, rémunération des employés de la réception, et d'autres dépenses comme la comptabilité, les assurances, le marketing, etc. Une prévision des coûts pour ces aspects peut être faite en se servant d'un modeste logiciel, tout comme l'établissement d'heures d'ouverture et de fermeture pour déterminer le nombre d'employés requis.

Le *budget de programmation* prévoit quant à lui les heures disponibles pour jouer, en établissant un ratio entre les programmes et la location de terrains. Ce budget prévoit les coûts détaillés des programmes, leurs tarifs et les revenus projetés de chacun des programmes. Une projection est normalement établie en fixant un nombre minimal de joueurs pour chacun des programmes et prévoit que ce programme ne sera pas offert sans le nombre minimal de joueurs requis. Tout revenu additionnel tiré des adhésions est considéré comme un surplus ou est transféré vers des programmes subventionnés (souvent des programmes destinés aux enfants).

Les projections de revenus de location de terrains sont très approximatives et on recommande qu'elles soient conservatrices lors de la première année d'exploitation. Une expérience enrichissante des participants dans les premiers



mois (et qui le disent à d'autres), complétée par une augmentation de la demande grâce notamment aux inscriptions à des programmes mixtes, peut vous permettre de prévoir une croissance dans les deux ou trois années subséquentes, et même plus tard.

L'organisation, la réalisation d'un plan d'exploitation et l'exercice budgétaire ne sont pas une sinécure, mais une approche méthodique détaillée est importante vis-à-vis les critiques, les bailleurs de fonds, les banquiers et ceux qui appuient le projet. Sont présentés ci-dessous certains termes et concepts qu'il faut comprendre avant de commencer. Ils sont classés par ordre alphabétique.

### Termes et définitions des opérations récréatives

**Contrôles et systèmes d'admission.** La conception architecturale et un personnel compétent à la réception pour s'assurer que les joueurs ont réservé et payé et, plus important encore, qu'ils reçoivent un service d'excellente qualité. Dès le jour 1, votre message doit être que les installations appartiennent au public. Les coûts de contrôle d'admission (réception) doivent être prévus dans le budget d'exploitation des installations.

**Coûts directs des programmes.** Les coûts d'embauche de l'entraîneur responsable d'un programme – qui inclut l'administration de la planification d'un programme. Si de l'équipement est acheté pour un programme, il s'agit d'un coût direct (budget de programmation).

**Coûts indirects des programmes.** Outre les coûts d'embauche du personnel et de l'approvisionnement, il faut tenir compte des coûts courants : chauffage, éclairage, nettoyage, entretien, réception et autres frais généraux. Plusieurs organisations calculent ces coûts au prorata des coûts horaires de tous les programmes (voir budget d'exploitation - plus haut). Le coût indirect de tous les programmes est (coûts indirects X nombre d'heures d'un programme = Coûts indirects d'un programme). À titre d'exemple, un stage donné durant 5 semaines à raison de 2 séances de 1,5 heure par semaine à un coût horaire indirect de 10 \$ par terrain totalisera 150 \$ en coûts indirects pour l'utilisation d'un terrain pour ce programme. Pour assurer l'équité des activités, il est souvent préférable que les frais d'adhésion à chacun des programmes permettent de couvrir ces coûts – en proportion des heures et du nombre de terrains utilisés pour ce programme.

**Droit des membres.** Les clubs ont des membres, et une organisation sans but lucratif ou du secteur privé sans financement public a comme objectif de servir ses membres. Toutefois, les organismes publics doivent faire en sorte non pas de favoriser un groupe restreint «d'initiés», mais de donner accès aux terrains, aux cours et aux ligues à tous; la perception qui en résulte en est une de justice et d'équité. (Par exemple, certains organismes publics emploient le terme carte de réservation plutôt que carte de membre.) La mission publique repose sur la qualité des services pour tous, pas seulement pour les joueurs fréquents ou les membres. Veuillez noter que le concept de groupes d'amis (club), qui consiste à réserver certains courts selon les méthodes habituelles de réservation, est encouragé. Cette question est abordée dans votre modèle d'organisation.

**Entretien préventif.** Il faut suivre les procédures d'entretien recommandées pour les moteurs, le mobilier, la toiture, les CVC, le matériel informatique et l'éclairage des terrains. Il y a des délais à respecter pour l'entretien des produits en tenant compte de leur utilisation, de leur âge, etc. (comme c'est le cas pour les automobiles). Ces coûts doivent être indiqués dans le budget d'exploitation des installations.

**Programmation.** Une stratégie de marketing visant toutes les générations optimise l'utilisation des terrains et constitue une excellente source de revenus. Elle donne aux joueurs l'occasion de développer leurs habiletés et, plus

important, permet aux joueurs d'en rencontrer d'autres qui ont un niveau de jeu semblable et qui réservent des terrains en commun.

**Système de réservation des terrains.** Voilà une importante source de revenus pour toute installation de tennis. Un bon système de réservation permet d'optimiser l'utilisation optimale des courts grâce à une programmation efficace. Plusieurs possibilités existent, dont les cartes de réservation, les réservations informatisées, des délais de réservation et une tarification variable selon les heures de jeu (et la demande). Voir annexe D – Études de cas détaillées.

**Tarif d'adhésion à un programme.** Une méthode éprouvée dans la fixation de tarifs d'adhésion aux programmes est de s'assurer que le total des coûts directs et indirects sont couverts par les revenus d'inscription à ces programmes. Les revenus engendrés par la location de dernière minute des quelques places restantes devraient être affectés aux services de base (et à créer des surplus). Le nombre de participants est fonction de la qualité que vous désirez offrir – vous ne voulez pas mettre en place un stage avec un nombre exagéré de joueurs. Voici un exemple de fixation de tarif pour un programme donné :

**Exemple: un cours de niveau 2.0** basé sur un tarif horaire de 8 \$. 72 \$ d'inscription par personne.  
Programme d'apprentissage : 6 cours, 1,5 heure par séance (9 heures au total)  
Ressources allouées : 2 terrains, 2 entraîneurs  
Maximum dans le programme : ratio étudiants/entraîneur standard 6 : 1 : 12 inscrits  
Heures de terrain tarifées : 2 terrains x 1,5 heure par terrain X 6 cours = 18 heures  
Coûts directs : 2 entraîneurs x 25 \$/heure = 450 \$ et 60 \$ de balles = 510 \$  
Coûts indirects : 5 \$ par terrain/heure X 2 terrains X 9 heures = 90 \$  
Coûts directs + indirect = 600,00 \$  
Nombre minimum de participants qui n'ont pas annulé leur cours : 600 \$/72 \$, établi avec 8 inscrits.

Si un programme ne compte pas un nombre minimum de 8 inscrits à la date limite établie, vous pouvez songer à l'offrir à perte (une pente glissante) ou à vous servir d'un seul terrain en apportant des ajustements, ce qui vous permettrait de louer l'autre terrain.

**Frais variables selon la demande.** Une méthode pour déplacer la demande des heures de pointe et de week-end aux heures moins achalandées est d'établir une grille tarifaire variable incitative. Les tarifs pour les lève-tôt peuvent représenter seulement 60% des tarifs imposés durant les heures de pointe, mais cela permet de dégager de l'espace aux heures de pointe et de répondre aux besoins. C'est est particulièrement vrai pour les réservations de terrains. Voir annexe D – Études de cas détaillées.

*J'ai la ferme conviction que si les installations de tennis sont un échec, c'est en raison d'une programmation déficiente - un bon dosage de programmes qui ouvrent des nouveaux marchés améliore grandement les chances de succès.*

**Wayne Elderton,**  
Grant Connell Tennis Ctr. Centre de tennis, directeur

**Conseil:** faites une liste de toutes les activités que vous voulez offrir dans vos installations de tennis, puis revenez à la notion de «bienfaits publics» qui a justifié la présence des installations à la 4<sup>e</sup> étape, et démontrez quels bienfaits publics résulteront de chacune des activités sur votre liste. Lorsque vous annoncez la programmation, identifiez les bienfaits publics qui en découleront (ex.: mise en forme, socialisation, échanges intergénérationnels, esprit communautaire et développement d'habiletés).

## ORGANISATION DU TENNIS : UN GUIDE SPÉCIAL SIGNÉ Wayne Elderton Grant Connell Tennis Centre, North Vancouver



Wayne Elderton est associé au **Centre de tennis Grant Connell (GCTC)** de la commission récréative de North Vancouver depuis son inauguration, en 2000. À titre de directeur du tennis, sa tâche principale est de concevoir, d'appliquer, de superviser et d'évaluer tous les programmes des installations en plus de former et de superviser tout le personnel d'entraîneurs. Il est également l'entraîneur en chef de l'académie de performance junior. Depuis le premier jour, Wayne et son équipe travaillent à accorder les programmes au GCTC. Sa réussite (voir l'étude de cas en annexe

D) l'a amené à servir souvent de consultant en Amérique du Nord. Les deux pages qui suivent sont la contribution de Wayne à ce guide, alors qu'il propose un conseil sur la façon de percevoir les programmes dans vos futures installations. Nous le remercions, de même que son employeur, d'accepter de partager ce conseil. S'il met l'accent sur l'organisation publique, le modèle est également applicable au PPP.

La clé du succès pour des installations de tennis est d'optimiser leur utilisation. Or, quoi de mieux pour cela que de mettre sur pied une organisation misant sur les programmes. Ceux-ci permettent d'engranger des revenus constants, de développer les joueurs (qui vont utiliser les installations), et d'accroître l'efficacité quant à l'utilisation des terrains.

L'objectif de l'organisation dans des installations de tennis est l'équilibre. Et la clé pour y parvenir réside dans la **mission d'organisation** et dans la mise en place d'une variété de programmes. La programmation doit inclure des heures libres pour les réservations et la création d'un plan d'ensemble. Les installations devraient prévoir de 30 à 65% des heures à la programmation et de 35 à 70% des heures à la pratique du sport par réservation. Cela peut varier selon le type d'établissement (ex.: centre public, club commercial, PPP, etc.).

### Mission d'organisation

La « mission » ou l'intention première de l'organisation est de parvenir à ces deux énoncés:

**« Tous doivent y trouver leur compte »**

**« Un moyen de développement claire »**

Employez vos propres termes, mais leur signification doit être celle-ci : compter sur une organisation efficace des installations de tennis qui sera couronnée de succès.

### Variété de programmes

Pour s'assurer que tous y trouvent leur compte et que soit développé un moyen clair de développement, l'organisation doit posséder trois éléments majeurs:

#### 1. Activités

#### 2. Clientèle

#### 3. Niveaux de jeu

Ces trois éléments organisationnels sont combinés dans une « recette » valable pour l'établissement. Idéalement, tous les types d'activités devraient être accessibles à tous les publics de tous les niveaux de jeu. La réalité de la plupart des installations est que l'idéal n'est pas atteignable, ce qui ne veut pas dire qu'il ne faille pas tenter de l'atteindre.

Avant de mettre sur pied des programmes, il importe d'avoir un « portrait global ». En raison des contraintes de temps, la programmation repose sur l'établissement de priorités. Par exemple, quelqu'un vous suggère un type de compétition masculine disputée un soir de semaine. Si les groupes féminins n'ont aucune compétition programmée les soirs de semaine, et que les hommes ont déjà un tel programme la fin de semaine et la semaine en soirée, il est peut-être souhaitable de mettre en veilleuse cette suggestion pour assurer un équilibre.

## 1. . **Activités:** il existe trois catégories principales d'activités de tennis.

<b>Pédagogiques</b>	<b>Compétitives</b>	<b>Sociales</b>
Pour offrir aux joueurs des occasions <b>d'apprendre</b> et de <b>s'entraîner</b> . Ces programmes devraient être conçus pour simplifier le processus d'apprentissage grâce à l'expertise d'un entraîneur et pour s'entraîner.	Pour offrir aux joueurs des occasions <b>de se mesurer</b> aux autres et de progresser. Ces programmes s'adressent aux joueurs motivés par leurs réalisations. Ultimement, la compétition et la pratique du tennis sont ce qu'il y a de plus important.	Pour offrir aux joueurs des occasions de se <b>rencontrer</b> et <b>d'échanger</b> . S'adressent aux joueurs motivés par les relations (appartenance). <b>*N. B. :</b> <i>Bien que l'aspect social est présent dans toutes les activités de tennis, cette catégorie d'activités accorde la priorité aux rencontres</i>

**N.B. :** les programmes peuvent être une combinaison d'au moins deux activités (ex.: «Jouer et apprendre» - un programme d'enseignement et social) aussi longtemps que chaque activité est incluse dans la programmation globale.

## 2. **Clientèle:**

Chaque installation possède ses propres sous-groupes qui sont actifs à différents moments. Le public dominant de chacune des cases-horaires détermine le genre de programme. Le public habituel qui s'inscrit au programme est composé (dans un centre urbain typique) de : **gens d'affaires, femmes, troisième âge ou adultes plus âgés, juniors et familles**. Un public moins nombreux, mais qui mérite qu'on s'y attarde, comprend : travailleurs de nuit; enseignants; joueurs en fauteuil roulant, etc.

<b>Jour :</b> (8 h - 15 h 30, les jours de semaine) Principale clientèle : femmes, troisième âge, travailleurs de quarts.	<b>Après l'école :</b> (15 h 30 - 18 h 30, les jours de semaine) Principale clientèle : juniors et enseignants
<b>Soir :</b> (18 h 30 - 23 h, les jours de semaine) Principale clientèle : gens d'affaires, joueurs de tennis en fauteuil roulant	<b>Week-ends :</b> (9 h - 21 h) Tous les publics accessibles, temps de jeu optimal pour les familles

## 3. **Niveaux de jeu:**

Il est primordial d'être capable de qualifier les niveaux d'habiletés, ce qui permet de regrouper les joueurs selon leur calibre, de promouvoir les programmes auprès de la bonne clientèle et d'établir des critères adéquats pour suivre la progression des apprentissages. *L'échelle d'autoévaluation « Vive le tennis »* peut être utilisée dans tous les programmes pour déterminer le niveau de jeu. Dans la plupart des centres, les joueurs se situent habituellement entre les niveaux 2,5 et 4,0. La majorité des activités peut donc être prévue pour ce niveau. Cependant, dans la mesure du possible, des activités devraient être organisées pour tous les niveaux.

- 1,0-1,5** Débutant
- 2,0-2,5** Débutant avancé
- 3,0-3,5** Intermédiaire
- 4.0-4.5** Avancé

L'objectif est d'obtenir un modèle de développement précis grâce auquel les joueurs sont catégorisés et dirigés vers le programme approprié de façon à ce qu'ils progressent.

## **Considérations du programme**

Chaque programme individuel doit tenir compte de facteurs additionnels tels que :

- **Tarifcation.** Le tarif du programme comprend-il les balles ? Le programme est-il dirigé par des entraîneurs (le tarif doit tenir compte de leur taux horaire). Y a-t-il des frais de terrains ? Y a-t-il de la nourriture et des boissons ?
- **Formule.** Dans le cas de programmes compétitifs et sociaux, les joueurs ont-ils toujours le même partenaire ou non ? Jouent-ils sans interruption ou en

alternance ? La formule du programme doit tenir compte des besoins des joueurs. Dans les programmes d'enseignement, quelle est la taille des groupes et quel est le ratio entraîneur/joueurs ?

- **Progression dans les étapes.** Comment les joueurs gravissent-ils les échelons ? Existe-t-il des critères écrits ? À quelle vitesse les joueurs progressent-ils ?

En instaurant la « mission de programmation » et en l'appliquant à la « variété de programmes », un établissement peut mettre en place une organisation efficace. Les installations les meilleures et les plus rentables ne disposent pas d'un seul terrain d'enseignement pendant que tous les autres sont libres et en attente d'être occupés.

Bonne chance !



### But de cette étape:

- Comprendre les principales catégories d'un plan d'affaires liées à l'exploitation d'installations de tennis et pouvoir effectuer des recherches en ce sens.
- Apprendre comment présenter les propositions aux politiciens locaux, au personnel du service des parcs et loisirs, aux banques et aux autres parties intéressées.

### Scénarios visés par cette étape:

- Si Votre groupe ne demande pas d'appuis extérieurs de partenaires et que vous avez obtenu le terrain nécessaire et les fonds pour construire vos installations, vous pouvez omettre cette étape (et aller à la 13<sup>e</sup> étape).
- Si le secteur public construit et exploite les installations envisagées, il n'est pas nécessaire de suivre cette section à moins que vous en soyez toujours à la phase de défense du projet. Dans ce cas, l'aide du personnel des loisirs pour terminer le plan d'affaires pourrait améliorer vos chances de réussite.
- Toutefois, ce plan d'affaires basé sur vos plans d'exploitation et de programmation issus de l'étape précédente sera déterminant pour obtenir un **oui** d'un partenaire public ou d'institutions financières.

### Différences entre un plan d'affaires et une proposition de projet

La principale différence réside dans les personnes à qui on s'adresse. Un *plan d'affaires* est rédigé pour mettre l'accent sur les chiffres détaillés et établir la viabilité financière du projet. Fonctionnera-t-il au plan financier ? L'accent sera moins mis sur les bienfaits publics. Cependant, une banque analysera vos stratégies proposées de formation, vos atteintes de normes d'entretien, le marketing, la grille tarifaire, etc.

Une *proposition de projet* est souvent axée sur l'installation, ses avantages pour la communauté, son emplacement de même que sa viabilité. Elle est souvent en concordance avec la décision que vous recherchez de la part de vos interlocuteurs – un Conseil municipal, des partenaires éventuels, le choix de commanditaires ou les donateurs, etc. Parfois, elle s'adresse à un groupe interne ou externe de partenaires dans un processus de consultation (résidents du quartier, etc.) *L'objectif est de s'assurer la collaboration de ceux à qui la proposition écrite est soumise pour mettre le projet de l'avant – avec du financement, l'octroi du terrain ou un appui.*

### Considérations du programme

**Objectif :** l'objectif d'un **plan d'affaires** est d'établir des projections financières des revenus et dépenses, et une indication claire des marchés, services, produits, programmes et moyens de promotion dans l'exploitation d'une entreprise. Il doit également évaluer les risques financiers. Il faut souvent établir des projections pour les 3 à 5 premières années d'exploitation. *Le plan d'affaires s'appuie sur vos plans d'exploitation et de programmation de l'étape précédente.* Il est exigé des institutions prêteuses, souvent de vos partenaires municipaux (qui recherchent le remboursement de prêts ou un surplus d'exploitation) et, occasionnellement, d'organismes donnant accès à des subventions.

### Sections à considérer :

- a. *Résumé de réalisation et fiche d'information.* Cette section est un résumé d'une ou deux pages des aspects les plus importants de votre plan. C'est peut-être la partie la



- plus importante de votre plan; elle est la page guide pour l'équilibre du plan. La fiche d'information résume les renseignements de base concernant de l'entreprise.
- b. *Mise en place de l'organisation de l'installation et historique.* Présentez au lecteur la gestion du tennis, son historique et ses buts, la vision, les objectifs de votre opération. Si vous proposez un PPP, expliquez clairement son fonctionnement.
  - c. *Analyse de l'industrie/Aperçu du marché.* Décrivez l'ensemble des tendances du marché tennistique (voir les Faits de participation de Tennis Canada inclus au verso). Vérifiez les statistiques récentes de votre association provinciale de tennis ou de Tennis Canada. Vous pouvez également fournir un portrait plus large en vous servant des études de cas de ce guide, complété par des tableaux, graphiques et chiffres.
  - d. *Produits, services et plan d'exploitation.* Fournissez un résumé du plan de programmes variés (tiré de la 10<sup>e</sup> étape) que vous offrirez, avec les projections démographiques de marchés locaux en fonction des groupes d'âge, des niveaux de jeu, des types de programmes, de l'ampleur de l'utilisation des courts pour chacun des programmes, etc. Un autre aspect de cette partie est d'évaluer le potentiel d'utilisation des installations pour les activités autres que le tennis et les revenus hors saison – salons commerciaux, etc. Ce plan d'organisation et la mise en place de programmes du CGTC et d'autres installations (voir annexes D et E) vous permettront d'établir une analyse des revenus et des coûts.
  - e. *Analyse du marché.* Ici, vous décrivez la réalité du marché dans votre collectivité, en mettant à jour votre recherche de marché réalisée à la 4<sup>e</sup> étape. Décrivez la taille de votre marché, la clientèle cible pour vos programmes, évaluez la concurrence, et faites une estimation de vos revenus envisagés et de votre part de marché. Projetez une croissance sur une période de 1 à 3 ans – en estimant la capacité totale des courts et le pourcentage de la capacité d'utilisation des courts à diverses périodes de la journée, puis la croissance au fil des années. Jugez l'impact de votre modèle de programmes qui vise à transformer les joueurs occasionnels en joueurs passionnés.
  - f. *Structure de fixation des prix, droits de jeu et frais.* En vous servant des options des études de cas, évaluez la hauteur des droits de jeu qui doivent être fixés dans votre projet. (*Conseil : évitez le terme «membres» si vous avez un partenaire public*). Droits de jeu annuels (frais de carte de réservation ou frais d'entrée, etc.), droits de jeu pour diverses périodes de temps (heures de pointe, heures régulières, lève-tôt, été), et frais pour les programmes – camps pour les enfants, jeunes/juniors, adultes, cours, ligues. La fiche descriptive du plan d'organisation de la 10<sup>e</sup> étape devrait donner une impulsion à chapitre sur le plan d'affaires. (*Décision clé : allez-vous interdire la location à des groupes de tennis ? Le GCTC a éliminé cette possibilité pour optimiser l'accès public*).
  - g. *Gestion et organisation.* Établissez une hiérarchie du personnel et des tâches (individuelles ou partagées) : réception, enseignement, entretien, gestion. Un organigramme est utile. Examinez les études de cas et les budgets d'exploitation présentés. S'il y a un conseil d'administration, indiquez leurs tâches et leurs responsabilités.
  - h. *Promotion et marketing.* Prévoyez les coûts de développement d'un site Internet et de production d'une brochure simple. Adoptez un plan qui évite les publicités coûteuses, mais servez-vous du bouche-à-oreille en impliquant les bénévoles, le personnel, etc. Examinez la possibilité d'être sur Internet en plus d'utiliser autres solutions peu coûteuses. (Guide local des loisirs, brochures dans les centres communautaires, centres de conditionnement physique, etc.). Établissez par écrit vos objectifs et vos projets en regard de la formation du personnel – service, sécurité et technique.
  - i. *Budget : revenus et coûts.* Pour la première année d'exploitation et pour une croissance (réaliste) sur une période de trois ans. Si vous offrez des programmes efficaces dès la première année, les élèves s'inscriront à plus de cours, réserveront des terrains plus souvent et en parleront à d'autres. Vous devez songer à emprunter à ce stade. Les coûts auront une incidence sur l'entretien des installations, la gestion de la réception et le fonds de réserve. Voir l'annexe E pour les études de cas des aspects budgétaires d'autres installations de tennis.

**Pour des conseils et des exemples de plans d'affaires d'installations de tennis, communiquez avec Tennis Canada ou votre association provinciale de tennis.**



## Données sur la participation canadienne au tennis



Références fournies par Tennis Canada.

Depuis 2001, le programme récré-tennis – une initiative commune de Tennis Canada et des associations provinciales – a impliqué plus de 255 000 participants dans des activités communautaires au Canada. Avec un plus grand nombre et de meilleures installations, on prévoit que ce nombre ira en augmentant. (Source : *Tennis Canada*)

Le Bureau des médias imprimés du Canada (PMB) a entrepris une série d'études annuelles examinant les habitudes des joueurs de tennis canadiens. Dans l'étude, la participation au tennis signifie : une personne qui joue au tennis au moins une fois par mois durant la saison. Les faits qui suivent sont soutenus par ces études annuelles du PMB. <sup>1</sup>

- 1 758 000 Canadiens âgés de 12 ans et plus ont joué au tennis au moins une fois par mois durant la saison 2004-2005 (18% de la population canadienne âgée de 12 ans).
- Dans les dernières années, la participation au tennis a augmenté de façon constante, renversant la tendance à la baisse observée entre 1996-1997 et 2001-2002.
- La tendance observée de 2001-2002 à 2004-2005 démontre une hausse générale de la participation au tennis de 18%.
- L'accroissement du nombre de participants de 2001-2002 à 2004-2005 a été observé dans toutes les régions du pays, à l'exception de la Colombie-Britannique. Les Prairies (+61%, 97 000 joueurs), l'Ontario (+13%, 76 000 joueurs), le Québec (+13%, 52 000 joueurs), et les Maritimes (+130%, 52 000 joueurs). En Colombie-Britannique, le nombre de joueurs est stable.
- Les adolescents et les jeunes adultes ont contribué à la croissance et constituent maintenant la moitié de la population qui pratique le tennis au Canada.
- Les taux de participation chez les adolescents ont augmenté si solidement ces dernières années que le nombre de joueurs adolescents répertoriés en 2004-2005 (435 000) surpassent désormais celui des joueurs adolescents de 1996-1997 (424 000).

<sup>1</sup> Le Print Measurement Bureau (PMB) est une association sans but lucratif dont le rôle principal est de mesurer à frais partagés les données provenant d'une seule source et portant sur le lectorat des médias imprimés, l'exposition aux médias non imprimés, l'utilisation des produits et les modes de vie. Sa réputation est fondée sur plus de 35 années de mesures précises et approfondies du comportement des consommateurs canadiens. Le PMB représente les intérêts des éditeurs, des agences de publicité, des annonceurs et d'autres entreprises au Canada. La première étude PMB à l'échelle canadienne a été menée en 1973. Depuis lors, elle a évolué à tel point qu'elle fait maintenant appel à un échantillon de 24 000 répondants pour mesurer le lectorat de plus de 110 publications et la consommation de plus de 2 500 produits et marques. Les données sur le tennis proviennent de la partie de ses recherches annuelles consacrée aux loisirs. Voir [www.pmb.ca](http://www.pmb.ca).



## Propositions de projet – Connaître son lecteur/interlocuteur

Tel qu'évoqué plus haut, une proposition de projet propose un objectif et s'adresse à des interlocuteurs qui diffèrent d'un plan d'affaires. Le plan d'affaires vise les banquiers, prêteurs et représentants chargés d'analyser de manière précise le financement avant de faire rapport aux décideurs. Les propositions de projet décrivent de façon succincte le financement, la conception, l'emplacement et le modèle d'exploitation d'une installation proposée. La plupart du temps, une proposition consiste simplement à tâter le terrain auprès d'un partenaire potentiel ou d'un partisan du projet. Sur quel aspect du projet voulez-vous qu'ils vous appuient ou qu'ils prennent une décision ? Une proposition de projet peut aborder d'importants détails portant sur n'importe quelle section décrite dans le plan d'affaires, si nécessaire. Assurez-vous que le lecteur puisse se concentrer sur les aspects dans lesquels il a un rôle à jouer.

Contrairement au plan d'affaires, il y a dans les propositions un *degré d'excitation*. Il peut s'agir d'un nombre plus grand de superlatifs que dans votre plan d'affaires, qui doit s'en tenir aux faits. Essayez de susciter chez le lecteur un sentiment d'émotion pour votre projet : son style, ses bienfaits et les bénéfices qu'en retirera la collectivité.

Une stratégie qui risque de se retourner contre vous serait de présenter des propositions complexes et détaillées qui s'avèreraient pénibles pour le lecteur. Allez à l'essentiel dès le départ (demandez-vous ce qu'ils ont besoin de savoir) et faites une présentation générale (ou un résumé) en mettant l'accent sur les décisions importantes nécessaires pour le projet.

Comme une proposition de projet varie en fonction de votre scénario, plutôt que de détailler les sections incluses, ce guide présente une série de conseils à considérer au moment de préparer une proposition.

**Connaissez votre auditoire.** Qui prendra la décision ? Quels renseignements leur faut-il pour prendre cette décision ? Quelles sont leurs valeurs (positions en campagne électorale ou déclarations s'il s'agit de politiciens; incitez-les à concrétiser leurs engagements) ? S'ils sont membres d'un parti politique, ont-ils des positions de principe qui touchent à votre projet ? Quels détails doivent-ils connaître pour que vous gagniez leur confiance ?

**Propositions écrites.** Utilisez des photos, graphiques et tableaux si possible. Analysez la proposition détaillée écrite à soumettre au personnel municipal ou universitaire, ou aux personnes chargées d'analyser les détails pour le compte des décideurs. On dit qu'une photo vaut mille mots. Or, dans les analyses sommaires qu'ils présenteront, ils pourraient se servir de graphiques ou tableaux que vous aurez préparés et qu'ils incluront dans leur rapport aux décideurs. Essayez d'écrire dans un style d'affaires concis. Vous pourriez de nouveau considérer le système de rapport en deux parties – la section principale mettant l'accent sur les aspects essentiels avec un minimum de détails, mais assez complète pour fournir un bon portrait au lecteur, et une annexe qui inclut les détails susceptibles d'intéresser le lecteur.

**Propositions « globales » pour les éventuels bailleurs de fonds ou commanditaires.** Dans certains cas, vous ne disposerez que de 10 minutes pour présenter votre proposition à un financier. Après avoir présenté de manière inspirée le projet dans son ensemble, pensez aux aspects susceptibles d'intéresser votre ou vos interlocuteurs, et prévoyez les questions. À la fin, soyez clairs dans vos demandes (l'appui d'un conseil municipal par un vote, un don, un prêt, etc.). Souvent, la simple présentation de graphiques, photos et tableaux et une idée expliquée succinctement donnera de bons résultats.

### But de cette étape:

- Bien que *Votre groupe* a demandé conseil et mesuré le soutien lors des étapes précédentes, à un moment donné, il faut organiser une campagne d'appui afin d'obtenir l'approbation populaire. Cette étape explique le processus.

### Scénarios visés par cette étape :

- Si *Votre groupe* n'a pas besoin de soutien extérieur ou de partenaires et que vous avez obtenu le terrain et le financement pour construire les installations, vous pouvez sauter cette étape.
- Si votre projet a obtenu l'appui du public et du personnel municipal et que les politiciens ont accepté votre concept en l'incluant dans un plan directeur, l'ampleur de cette étape peut être réduite.
- Si votre projet n'a pas pu obtenir les votes nécessaires à son acceptation, le remodelage de votre dur labeur dans une présentation dynamique et détaillée peut permettre de renverser la vapeur.

### Des conseils aux résultats

Alors que vous avez très certainement reçu des conseils et tissé des liens avec d'importants membres du personnel municipal et des politiciens, cette étape s'applique au moment où vous avez à *plaider* devant le *groupe de direction*. Le plaidoyer est l'action d'argumenter au nom d'un projet de tennis particulier – pour un soutien financier, pour le terrain et sa localisation, ou pour qu'il soit développé et exploité par le secteur public. Vous passez du stade de la réception de conseils à celui qui consiste à vous attirer le soutien de la majorité, à conduire vos champions politiques locaux à convaincre leurs collègues, à rencontrer de manière élégante les opposants pour leur présenter des faits et des points de vue différents. Le but recherché par le processus de défense est de transformer les votes pour le *non* et pour le *peut-être* en votes pour le *oui*.

Tel que mentionné précédemment, vous pouvez avoir obtenu des conseils, des idées et des objectifs de politiciens et de fonctionnaires pendant des mois à propos du projet. À un moment donné, vous êtes prêts et vos conseillers peuvent vous indiquer que le moment est propice à la tenue d'un vote formel sur un aspect crucial du projet. Toutefois, il arrive souvent que les grandes décisions ne soient pas toutes prises au même moment. Elles sont souvent prises graduellement. Les étapes cruciales comprennent chronologiquement :

- Acceptation/compréhension que des installations publiques de tennis sont un besoin (aucun financement pour l'instant, cependant);
- Appui de principe de votre Conseil municipal (ou université ou commission scolaire), qui fait passer le projet du stade du «si» à celui du «quand»;
- Décision d'allouer des fonds au projet;
- Accord sur un site et octroi du terrain pour les installations;
- Signature d'un contrat d'association (peut-être en deux parties – d'abord un énoncé d'intention, puis un accord légal) qui établit les détails du modèle de construction et d'exploitation des installations.
- Une décision d'aller de l'avant une fois que tous les détails sont clairs et que les coûts sont vérifiés – la construction peut commencer.
- A “go” decision once all details are clear and firm costs have been verified – construction can begin.



**Conseil:** *vous êtes préparés et prêts. Votre groupe dispose d'une petite fenêtre pour présenter un plan de défense avant cette décision cruciale. Vous savez ce que vous voulez, de qui vous le voulez et le moment où vous le voulez. Essayez de ne pas trop étirer la période de défense, et attardez-vous aux décisions dont vous avez besoin. Comprenez que les grosses décisions sont souvent prises petit à petit.*

***Demander des conseils ultimes au personnel.*** Si vous avez des conseillers au fait des derniers développements, demandez-leur ce qui leur apparaît important dans la présentation

***Concevoir votre présentation, répéter votre présentation.***

Que ce soit avant ou après, attribuez le nom de tous les décideurs à l'un de vos membres (s'ils sont à l'aise avec ce genre d'approches personnelles). Qu'ils entrent en contact avec eux en laissant un message sur leur boîte vocale, en les rencontrant brièvement ou en leur parlant au téléphone, si possible. Demandez-leur s'ils ont des questions. Essayez de répondre spécifiquement aux questions, ou obtenez des réponses que vous leur ferez parvenir. S'ils n'appuient pas l'idée, demandez-leur s'il y a quoi que ce soit qui pourrait les amener à soutenir le projet.

***Obtenir une date cible.*** Dès que vous avez une date pour présenter votre projet, développez des stratégies qui en tiennent compte. Voici quelques considérations :

***Demande officielle pour se présenter devant les décideurs.*** Si possible, obtenez une audition devant les décideurs pour faire une présentation. Écrivez une lettre formelle dans laquelle vous demandez à les voir. Faites en sorte que vos champions vous suivent dans votre démarche.

***Faire une présentation dynamique devant le conseil.*** Les conseillers municipaux peuvent recevoir une brique de documents de deux pouces d'épaisseur avant chaque réunion hebdomadaire. Ils seront peu enclins à lire une proposition d'envergure (ils demanderont au personnel de faire l'analyse détaillée). Si vous faites une présentation à une réunion, demandez de combien de temps vous disposerez, et essayez de respecter le délai qui vous est alloué. Utiliser le logiciel PowerPoint ou d'autres moyens informatiques pour rendre votre présentation dynamique. Axez votre communication sur les messages les plus importants. Prenez la peine de distribuer des copies de votre dossier de présentation aux principaux décideurs.

***Présenter votre projet en quelques mots et avec des faits sur une seule feuille*** – avec une ou deux photos ou des graphiques. Distribuez-en aux bailleurs de fonds internes et externes pour qu'ils les donnent à d'autres personnes.

***Lire les rapports du personnel au Conseil à propos de votre projet.***

Advenant qu'une importante décision concernant le financement de votre projet soit bientôt rendue, des fonctionnaires auront probablement rédigé un rapport sur le projet et l'auront remis à un décideur. Il s'agit de documents publics, rendus disponibles quelque temps avant la réunion. Demandez à les lire avant la réunion du Conseil (ou même avant l'impression finale). Planifiez une rencontre

avec le groupe de direction simultanément à la parution du rapport, et tentez de répondre aux questions qu'ils soulèvent durant votre présentation.

**Observer l'auditoire.** Si vous avez une chance, allez observer une réunion (s'il s'agit d'une organisation publique, elle est généralement accessible à tous) un mois plus tôt, et examinez la dynamique, le genre de questions.

**Établir une stratégie avec vos champions.** Les politiciens ont souvent du plaisir à faire preuve de leadership ou à avoir un rôle de champion dans un projet. Identifiez votre conseiller qui a le plus d'influence sur les champions. Demandez-lui conseil sur le moment indiqué pour présenter le projet au conseil. Si possible, demandez-lui de contacter le directeur général, le maire et un haut fonctionnaire. L'objectif est d'informer vos interlocuteurs et de les amener à prendre la décision que vous souhaitez. Il y a une part de spectaculaire dans ces présentations. L'important dans la défense du projet est de développer des appuis, ce qui implique souvent de convaincre les gens et de les faire changer d'idée. Certaines idées reçues sur le tennis et l'interprétation correcte qu'on devrait en faire se trouvent ci-dessous.

- Rédigez un communiqué de presse à propos de votre projet, ce que vous voulez accomplir et pourquoi. Envoyez-le aux médias locaux.

De (méprise)	A
Le tennis est sur la pente descendante	Le tennis est en croissance là où il est pratiqué à l'intérieur
Le tennis est un sport d'élite	Le tennis s'adresse à tous – il inclut davantage les familles, les aînés, les jeunes, les joueurs récréatifs, les joueurs d'élite et les participants en fauteuil roulant que n'importe quel sport traditionnel soutenu par les municipalités - tout ce qu'il faut est une raquette et de l'intérêt.
Jouer au tennis à l'intérieur coûte cher	Si un droit de jeu typique coûte 20 \$ pour 4 joueurs, cela revient à 5 \$ pour une heure de plaisir et d'exercice comparable à un cours de conditionnement physique donné dans un centre communautaire.
Il est difficile d'apprendre à jouer au tennis	Avec l'aide d'un enseignant, les débutants ont du plaisir rapidement dans le processus d'apprentissage.
Ajoutez ici des éléments entendus dans votre localité	Rendez-les positifs ici





## Conseils pour les présentations PowerPoint

- Pensez à consacrer une minute à chaque diapositive durant votre présentation. Si votre présentation dure 10 minutes, utilisez 10 diapositives. (N.B. : vous devez prévoir une période de questions/réponses après votre présentation).
- Si vous cherchez des partenaires, faites l'usage d'au moins une image pour les identifier même si l'organisation ignore qu'elle appuie votre projet. Par exemple, si du personnel municipal vous a conseillé sur votre projet, placez le logo de la municipalité et expliquez le degré de partenariat (affirmez maintenant et vous pourrez espérer davantage). Avant que vous ne le sachiez, d'autres voudront devenir partenaires.
- Le style, les graphiques, couleurs et images de votre présentation ont une grande portée. Nous vivons dans une culture où le « média est le message ». Trouvez dans *Votre groupe* une personne dotée d'un bon sens visuel.
- Utiliser des images de personnes – l'auditoire apprécie les photos de personnes actives et enjouées qui illustrent le tennis et les programmes (avez-vous une photo d'une famille ou d'une personne de 80 ans s'adonnant au tennis ?)
- Reconnaissez les bienfaits des projets de loisirs mis de l'avant par votre Conseil – particulièrement les projets en partenariat.
- Si possible, faites appel à plus d'une personne (mais pas plus de trois) de sexes et d'âges différents pour votre présentation, qui seront bien préparées pour expliquer les diapositives. Vous pouvez faire appel à un expert de la communication orale. Une stratégie efficace est d'avoir une jeune personne qui parle d'elle-même et des bienfaits que pourraient avoir les installations sur sa qualité de vie de même que sur celle de ses amis.
- Présentez au moins une ou deux diapositives donnant des chiffres, faits ou projections statistiques – des données sur le taux de participation au tennis, le nombre projeté d'utilisateurs des installations par groupes d'âge, le travail accompli à ce jour et l'implication de membres de la collectivité dans ce projet.
- Abordez la notion de bien public – puis présentez une diapositive illustrant les principaux avantages qui ne touchent pas seulement les joueurs de tennis, et un ou deux exemples qui appuient un ou deux points dont vous parlez.
- Demandez à votre allié financier à l'interne d'être présent lors des présentations importantes. Assurez-vous également de la présence d'enfants, de jeunes, d'adultes, d'athlètes en fauteuil roulant et d'autres personnes que vous voulez servir et dont il est question dans votre exposé.
- Répétez votre exposé pour ne pas dépasser le temps qui vous est accordé. Plusieurs présentations ont échoué parce qu'elles étaient trop longues. Vous devez cependant être bien préparés pour faire face aux questions.
- Ne lisez pas ce qui est écrit sur vos diapositives. Votre auditoire peut les lire plus rapidement. Développez plutôt ce qui est écrit.

**Assurer un suivi.** Après l'exposé, remerciez par écrit chacun des décideurs et ajustez le suivi en fonction des préoccupations soulevées ou de ce que vous croyez être les véritables raisons de leurs doutes. Proposez de les rencontrer de nouveau. Faites le même exercice avec les hauts fonctionnaires présents à la réunion.

À ce stade, il est acquis que vous avez suffisamment de financement pour le projet, et que si un partenaire public est nécessaire, il s'est engagé dans la conception et le financement. Le projet va de l'avant – vous pouvez autoriser un architecte à préparer des plans détaillés ou faire affaire avec une compagnie de construction d'édifices préfabriqués.

#### But de cette étape :

- Comprendre le rôle d'un gérant de projet, des architectes et de l'entrepreneur général.
- Voir des façons de minimiser les problèmes et les dépassements de coût.

#### Scénarios visés par cette étape :

- Si Votre groupe n'est pas impliqué dans la construction, mais que cette dernière est supervisée par la municipalité ou par un organisme du secteur public, vous pouvez préparer l'ouverture et la première année d'exploitation.
- Si vous avez obtenu le soutien public, la gestion de la phase de construction est primordiale. Cette section s'adresse à vous. Peu importe le type d'installations (structure gonflable, structure souple ou rigide préfabriquée), le groupe doit jouer le rôle de chien de garde pour obtenir ce pour quoi vous avez payé.

#### Modalités et conception


**Rôle de l'architecte après l'acceptation du financement, avant la construction.** Pour élaborer des plans détaillés et concrétiser le concept, en respectant le budget. Ceci nécessite des consultations fréquentes avec l'architecte sur la conception détaillée et les matériaux utilisés.

**Rôle de l'architecte pendant la construction.** Une partie de sa tâche est de s'assurer que la construction respecte ses plans puisqu'une partie de ses honoraires consiste à vous représenter. Les solutions de rechange dans le processus de construction doivent faire l'objet de discussions entre l'entrepreneur et le client par le biais de l'architecte, qui devrait vous recommander de refuser ou d'accepter les solutions alternatives mises de l'avant.

**Modifier les commandes.** Les modifications des matériaux, des caractéristiques de conception, des stratégies pour résoudre les problèmes imprévus (ex.: un énorme rocher dans lequel il faudrait creuser sur le site) peuvent entraîner des coûts additionnels. Les changements sont généralement suggérés par l'entrepreneur ou l'architecte, et approuvés par le client. Voilà pourquoi vous devez prévoir un budget de contingence – et les chances sont énormes que vous en ayez régulièrement besoin. Les imprévus peuvent représenter 10 à 15% d'un budget de construction, moins dans le cas d'un bâtiment préfabriqué. Dans la plupart des cas, les modifications de commande sont la principale cause des dépassements de coût, ce qui provoque presque toujours des tensions et des conflits alors que vous cherchez un responsable.

**Surplus de coût.** Un entrepreneur exige un tarif mensuel et utilise ses ressources afin d'obtenir la meilleure qualité de matériaux et de sous-traitants, tout en essayant de respecter autant que possible le budget. Dans cette optique, si les coûts sont moins élevés que prévu, vous partagez l'argent épargné.

**Conception des installations.** Un entrepreneur général et une entreprise spécialisée dans la gestion de projet vont tous les deux concevoir et construire

A vertical illustration on the left side of the page depicts a tennis player in silhouette, captured mid-swing on a tennis court. The background features a green lawn, a white tennis net, and a blue sky with a white tennis ball. The illustration is partially obscured by the page's gutter.

vos installations – selon vos exigences et standards, à un prix fixe. Cette option décrit le processus de construction d'un édifice préfabriqué. Toute hausse de coût de main-d'œuvre ou de matériaux sera absorbée par l'entrepreneur, sauf pour les modifications de commandes (voir plus haut).

**Contrat à prix fixe.** Processus de soumission ou autre méthode ayant mené à une offre de construction d'installations en conformité avec les plans de conception détaillés. Toute hausse de coût de main-d'œuvre ou de matériaux sera absorbée par l'entrepreneur, sauf pour les modifications de commandes (voir plus haut).

**Entrepreneur général.** L'entreprise de construction avec laquelle Votre groupe est liée par contrat pour la construction d'installations – elle veut faire des profits (et souhaite que soyez un client satisfait). L'entrepreneur élabore les étapes, supervise et paie les commerçants. Il a la responsabilité de trouver des commerçants en respectant le prix établi.

**Gestion du projet.** Pour un montant fixe ou un tarif mensuel, les experts en construction coordonnent tous les aspects d'organisation du projet, trouvent et négocient avec les commerçants, travaillent en votre nom avec les sous-traitants (ou un entrepreneur général si vous embauchez un gestionnaire de projet). Si vous payez souvent directement les sous-traitants, vous risquez de vous retrouver avec un fardeau sur les bras. Certains membres de votre organisation peuvent s'impliquer en tant que bénévoles dans la gestion du projet, d'autres peuvent travailler en collaboration avec le trésorier pour payer les factures, vérifier les budgets, contrôler la qualité, voir au respect de l'échéancier de construction. Le rôle d'un bénévole est important et intense. De la même manière, dans le cas d'un édifice préfabriqué, un gestionnaire de projet peut être un gage de qualité et assurer le respect des budgets et de l'échéancier.

**Contrôleur.** Le contrôleur estime un budget de construction à partir des plans détaillés. L'implication d'un contrôleur professionnel est parfois exigée par les banques de vos partenaires municipaux, qui veulent être certains que vous avez les fonds nécessaires pour construire la structure que vous avez choisie (vous ne devez pas vous présenter devant eux avec un budget épuisé alors que seulement les trois quarts de l'édifice sont complétés).

### Défis de construction

*Votre groupe* a le feu vert pour la construction après avoir obtenu les approbations de financement ? Félicitations ! Souvenez-vous toujours de la satisfaction que vous éprouvez dans la victoire après avoir navigué dans le monde complexe de la construction.

Si *Votre groupe* n'est pas un organisme sans but lucratif reconnu légalement, vous devriez vous incorporer avant de conclure un accord légal sur l'utilisation du terrain, la réception de fonds et procéder à la construction. Vous devriez absolument séparer la nouvelle entité et vos possessions privées avant d'entreprendre la construction du projet.

Si vous concluez un accord pour faire construire une structure préfabriquée, votre solution clé en main est plus facile à superviser. Toutefois, il vous faut tout de même concevoir l'édifice et obtenir un permis de construction.

Après avoir obtenu les appuis de financement, il y a souvent un délai de quelques mois avant de recevoir les détails de construction de fabricant d'édifices préfabriqués ou de votre architecte. Cela se fait par étape, pendant que vous faites les démarches pour obtenir les divers permis requis. Dans certaines municipalités de plus grande envergure, le processus peut nécessiter un délai de six mois et une attente supplémentaire de 2 à 3 mois, le temps d'examiner votre projet avant l'émission du permis de construction.

À moins d'avoir un contrat à prix fixe, alors que vous êtes engagés dans la phase ultime de conception, il est probable que vous vous inquiétez d'une hausse des



coûts de la main-d'œuvre et du prix des matériaux. Tout changement affecte votre budget.

Une fois que vous avez approuvé les plans détaillés et que vous avez reçu les permis requis, à moins que vous ayez un contrat à prix fixe, vous devez enclencher le processus de soumission pour la construction – les entrepreneurs examinent alors les plans détaillés et font leur soumission.

Si les soumissions sont trop élevées pour votre budget, vous devez réduire la taille des installations ou modifier la conception et le genre de matériaux. Souvent, vous devrez consulter vos partenaires et les agences d'émission de permis.

Si vous avez un partenaire du secteur public qui ne veut pas construire d'installations et qui insiste pour que vous preniez en main le projet (pour réduire les coûts), tentez d'obtenir qu'un membre du personnel de construction de l'organisation publique participe à une réunion mensuelle pour passer en revue le projet et vous conseiller dans ce labyrinthe. Non seulement est-il utile, mais il constitue une police d'assurance si un problème se pose durant la phase de construction (dépassement des coûts, entreprise en faillite, etc.).

### Respecter le budget – rôle du comité de direction

Votre tâche première en tant que comité de direction est de faire pression sur vos consultants, fournisseurs et entrepreneurs pour qu'ils respectent les délais, les budgets et vos standards de qualité.

Le fonds de roulement pose souvent des défis – les subventions et le financement sont octroyés selon un échéancier, les entreprises de construction et les sous-traitants veulent être payés selon un échéancier différent. Voilà où votre créativité dans la résolution de problèmes est importante.

Des décisions difficiles doivent souvent être prises – élimination de certains éléments pour permettre au projet de respecter le budget. Ici, votre flexibilité dans vos relations avec vos partenaires et groupes de clients internes est importante. Amenez tout le groupe à trouver des solutions de rechange, pas seulement une personne ou deux.

### Quelques idées pour Votre groupe de direction

Vous devriez envisager des stratégies qui réduisent votre stress. Par exemple :

- Persuadez les experts de la municipalité de vous aider ;
- Optez pour l'option d'un prix fixe pour la conception et la construction avec une compagnie de construction ou un fournisseur de structures gonflables, de structures souples ou d'édifices préfabriqués. *Si la conception ne rencontre pas les spécifications convenues (ex.: la puissance d'éclairage requise au-dessus des courts), alors il revient à l'entreprise qui a conçu l'édifice de régler le problème (voir l'étude de cas du centre Saville). Pour votre organisation, cela permet de réduire grandement la gestion quotidienne et les difficultés à respecter le budget (mais comme les risques sont moins grands, les coûts initiaux sont plus élevés).*
- Contrats à tarif fixe pour rémunérer un gestionnaire de projet chargé de travailler pour votre compte.
- Fournissez à vos partenaires des rapports mensuels indiquant les progrès et les défis.
- Une bonne devise est de tout faire pour éviter les surprises.



**Conseil:** le comité de gestion doit prévoir un budget d'assurance responsabilités durant la phase de construction et particulièrement pour les premières années d'exploitation

### But de cette étape:

- Préciser les tâches finales alors qu'approche l'ouverture des installations.
- Planification de succession – les fondateurs de *Votre groupe* cédant le leadership aux bénévoles qui exploitent les installations et au personnel.

### Scénarios visés par cette étape :

- Si *Votre groupe* n'a pas l'intention d'exploiter les installations, vous pouvez sauter cette étape.
- Cependant, si *Votre groupe* a l'intention d'exploiter les installations, vous devez suivre à la lettre les principes de gestion, surtout pour les premières années d'opération. Quelques-uns de ces principes sont expliqués dans cette étape.

À cette étape du processus, *vosre groupe*, souvent devenu un conseil d'administration, doit exploiter les installations. Le cas échéant, suivez les conseils de vos partenaires du service des loisirs pour vous assurer que tout fonctionne bien.

En principe, vous travaillez sur ce projet depuis trois à cinq ans, parfois davantage. Généralement, *Votre groupe* est plus que prêt à passer le pouvoir à un comité qui exploitera les installations et fera en sorte que le rêve deviendra réalité. Dans certains cas, des membres fatigués de *Votre groupe* se chargeront de former de nouveaux dirigeants et se contenteront de... jouer au tennis.

Il est important de planifier sa succession (et on ne parle pas de décès ici, mais de passage du flambeau). Il faut former les nouveaux membres du Conseil avant la date potentiel de passation des pouvoirs. Faites en sorte que de nouveaux membres participent aux dernières étapes de la construction. Assurez-vous qu'ils comprennent les clauses du partenariat ainsi que toutes vos obligations envers vos membres potentiels et vos partenaires.

### Embaucher du personnel qualifié

Une décision clé pour le succès éventuel de vos installations demeure l'embauche d'un personnel de direction compétent. Les études de cas ont démontré qu'un directeur de programmation expérimenté est à la base de la réussite. Cette personne doit posséder une vision, du leadership et des habiletés pour que les programmes fonctionnent. Faites des recherches approfondies pour trouver la bonne personne et résistez à la tentation d'embaucher en priorité un membre de *Votre groupe* pour la simple raison qu'il a travaillé fort comme bénévole. Si possible, intégrez le directeur au conseil d'administration quelques mois avant l'ouverture pour qu'il embauche et forme les employés, prépare les horaires et mette en place la logistique des réservations.

### Peaufiner la programmation dans un souci d'équité

Il est normal que quelques organisateurs estiment devoir être des «membres privilégiés» en raison de tout le travail qu'ils ont accompli pour atteindre les objectifs. Essayez de toujours vous rappeler qu'il doit y avoir une part du gâteau

pour tout le monde. Mettez en place votre plan de développement du marché en gardant à l'esprit qu'il faut, pour connaître du succès, recruter de nouveaux joueurs et faire en sorte qu'ils jouent de plus en plus souvent au tennis. Fixez-vous un objectif : transformer 100 débutants ou joueurs très occasionnels en joueurs réguliers. Ce sont eux qui réserveront les terrains et assureront la rentabilité de vos installations. Il faut être juste et équitable dans une programmation saine et rentable.

### **Respecter le budget – rendre les joueurs actifs et les amener à s'inscrire aux programmes**

Il y a de plus en plus de moyens mis à la disposition des organisations pour que leurs membres puissent réserver des terrains et s'abonner par Internet. Recherchez la meilleure façon de vous servir des nouvelles technologies. Demandez à des représentants du secteur public s'il vous est possible d'utiliser leur système de réservation et assurez-vous qu'il convient à vos besoins.

Une ouverture officielle publicisée avec une campagne d'inscriptions bien délimitée dans le temps assurera votre visibilité. La base de données que vous avez alimentée et qui comprend des bénévoles, des amateurs et des contacts, devient désormais une base de données de marketing.

Dans la foulée de la publicité que vous vaudra l'ouverture officielle de vos installations, vous connaîtrez sans doute une période de pointe pour vos abonnements et vos inscriptions. C'est par la suite que les choses seront un peu plus difficiles. Les deuxième et troisième rappels pour s'inscrire à vos programmes marquent souvent la fin de la lune de miel. C'est tout à fait normal. Vous n'avez pas encore eu le temps de former des joueurs permanents qui s'abonneront à vos programmes et réserveront des terrains. Faites-vous confiance. Avec le temps, vos programmes, s'ils sont bien conçus, attireront de plus en plus de gens et créeront des joueurs actifs.


### **Préparer un comité d'accueil – s'assurer que les membres en aient pour leur argent**

La qualité de votre personnel et de ses relations avec les clients présents et futurs dépende de trois facteurs : la formation, la supervision et le respect que vous leur témoignez en saluant leur travail et leurs initiatives. Essayez que les soutenir pour qu'ils soient les meilleurs employés à la réception et les meilleurs entraîneurs possibles.

### **Mettre sur pied un plan de marketing et de publicité**

Au cours des mois et des années qui précèdent l'ouverture officielle de vos installations, vous avez obtenu une publicité gratuite en invitant les journalistes et les photographes aux soirées bénéfiques, à la première pelletée de terre, à l'ouverture de certaines installations, etc.

Il vous faut maintenant avoir un plan de marketing solide et efficace. Si possible, servez-vous du responsable des communications du service des parcs et des loisirs pour qu'il vous prodigue des conseils. Demandez-lui s'il est possible d'insérer votre dépliant de programmation dans ses envois saisonniers ou sur le site Internet de la municipalité. Demandez-lui s'il peut communiquer par courrier avec tous les gens qui ont suivi des cours de tennis dans la municipalité au cours des cinq dernières années. À titre de partenaire public (même si la ville ne vous a donné que les terrains et que vous faites tout le reste), la municipalité a tout intérêt à voir vos projets réussir. Elle est en mesure de vous fournir une expertise et des ressources qui dépassent les vôtres.



Si vous avez la chance de bénéficier d'un budget pour le marketing et la promotion, faites-vous aider dans la conception de votre plan de marketing et de communication pour faire connaître vos programmes et augmenter vos ventes. Restez fidèle à votre plan. Attendez la fin d'un exercice financier complet avant de l'évaluer. Effectuez des sondages auprès des membres et des participants aux programmes pour connaître leur opinion et leur raison de s'inscrire. Intégrez leurs commentaires à votre plan de marketing et de communication.

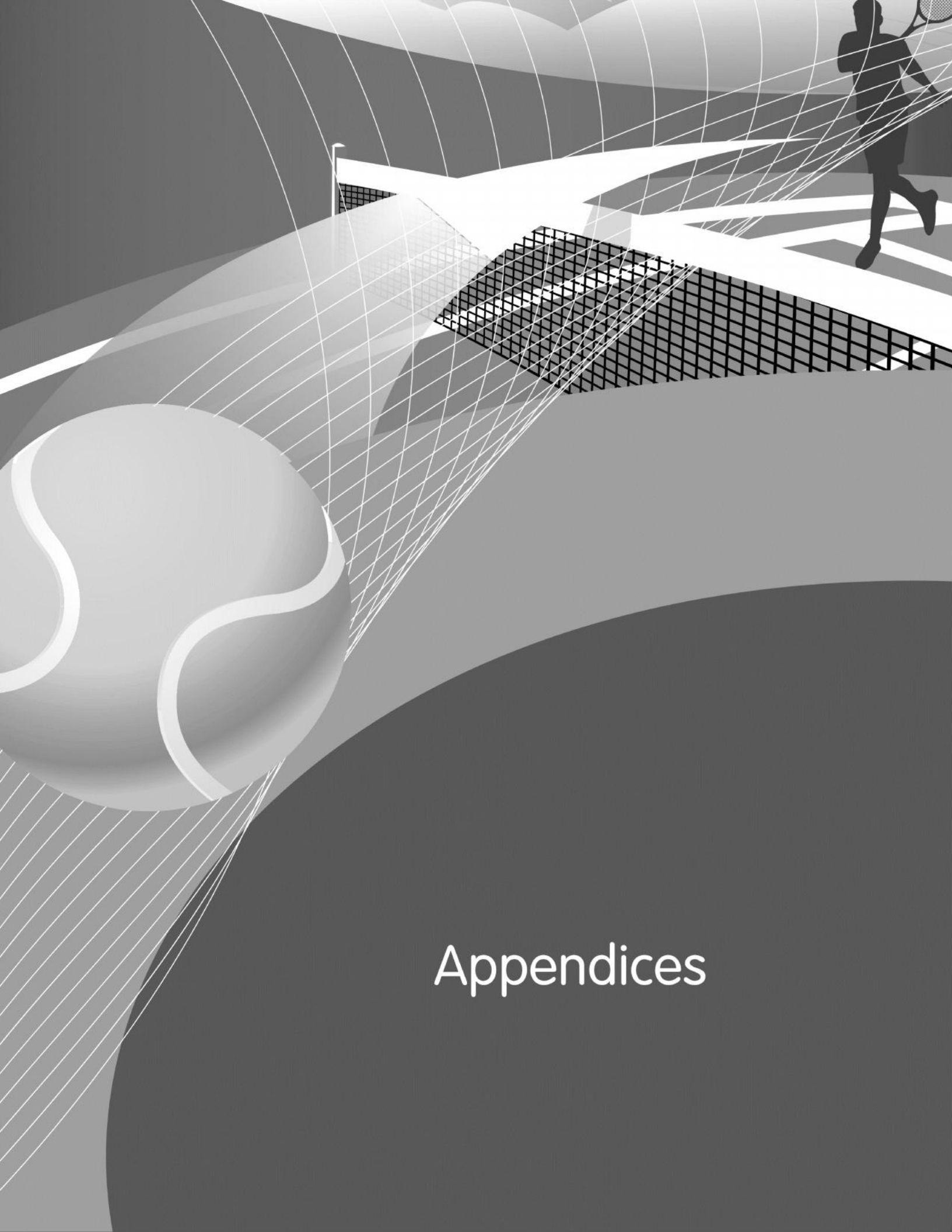
Des recherches sur des études de cas démontrent que la meilleure promotion est faite par les participants eux-mêmes et qu'elle atteint son apogée quand leur première impression « dépasse leurs attentes ». Ils en parlent alors aux autres joueurs, à leurs voisins ou à leurs collègues du bureau. Le bouche-à-oreille est un moyen indispensable d'attirer de nouveaux joueurs de tennis et d'augmenter le nombre d'utilisateurs.

Bien sûr, le contraire est aussi vrai. Les recherches démontrent qu'un client mécontent fera part de son insatisfaction à deux fois plus de personnes qu'un client satisfait le dira à ses connaissances. Les *techniques de récupération* sont des stratégies de gestion éprouvées pour atténuer la frustration vécue par un client et que peut utiliser votre personnel. Il est aussi important de répondre à une plainte légitime faite par un client.

Les *techniques de récupération* ont été développées par Disney et d'autres organisations offrant des services. Ces entreprises estiment que ces techniques sont indispensables pour conserver de bonnes relations avec un client si, pour prendre un exemple sur le tennis, un terrain est réservé à deux groupes simultanément, qu'un entraîneur ne se présente pas à un cours ou que des élèves n'ont pas été informés de l'annulation d'un cours. Les membres du personnel peuvent régler les problèmes si vous les autorisez à donner au client un laissez-passer à un terrain (en plus de celui qui a été réservé en trop), un certificat-cadeau, etc. Le client racontera sa mésaventure en disant qu'au bout du compte, il a reçu un bon traitement.

Les recherches de Disney démontrent également que si vous n'utilisez pas de technique de récupération, le consommateur parlera de son insatisfaction à neuf personnes en moyenne, et le coût sera environ 10 fois plus élevé qu'il en coûterait pour regagner sa confiance en utilisant une technique de récupération.

Les gens enthousiastes consultés lors de la phase initiale du projet peuvent servir de groupe-test ou de *focus group*. Ils peuvent soulever des objections et évaluer vos programmes, le service, les règles de réservation et d'autres aspects. Prenez le temps de les écouter et d'apporter les ajustements nécessaires.



# Appendices



# Annexes

## A. Contexte pour un énoncé des besoins

Il est essentiel de faire la distinction entre le secteur public, le secteur sans but lucratif et le secteur privé lorsque l'on songe à construire de nouvelles installations de tennis. Chacun de ces secteurs joue un rôle différent dans les collectivités canadiennes et prend des décisions selon des critères différents. Bien que toutes les décisions soient prises en fonction des coûts et des avantages (c.-à-d. identifier toutes les options pour aller de l'avant, puis évaluer les coûts et les avantages de chacun afin d'établir laquelle offre le meilleur ratio coûts/avantages), ces coûts et ces avantages varient selon le secteur qui prend les décisions.

Au Canada, il n'existe que trois fournisseurs de services; le secteur public, le secteur sans but lucratif et le secteur privé.

De plus, il n'existe que trois façons d'offrir du financement au Canada; à profit, pour faire ses frais ou à perte (subvention).

Le secteur public est différent du secteur privé.

### Différence entre demande et besoin

Demande est un terme économique. Il représente la quantité de biens ou de services qui sera consommée à un prix donné. Plus la demande est forte, plus les gens consommeront à ce prix.

Le besoin est un dérivé de la demande. Avant qu'il puisse y avoir un besoin, il doit préalablement y avoir une demande. *Cependant, pour que quelque chose en demande soit également un besoin, il doit y avoir quelque chose de plus. Ce quelque chose d'autre est un avantage dérivé pour toute la collectivité, pas seulement pour la personne qui consomme le bien ou le service.* Les exemples de biens publics comprennent l'amélioration de la qualité de l'air ou de la santé et du bien-être de la population, la réduction de comportements antisociaux et l'augmentation de la sécurité publique. En fait, en tant que contribuables, nous payons pour des biens publics non pas pour les avantages directs qu'ils nous procurent, mais bien pour les avantages indirects qui en découlent.

### Demande vs besoin pour le tennis communautaire

La définition de loisirs publics est ancrée dans la différence entre la demande et le besoin et cette différence est au cœur même de plusieurs décisions les investissements dans les services de loisirs publics. Cette différence est décrite ci-dessous.

### **Le secteur public a comme objectif de répondre aux besoins plutôt que de simplement réagir à toutes les demandes.**

**La demande** est définie par la quantité de biens ou de services consommée à un prix donné. Par conséquent, la demande est toujours fonction d'un prix et est un terme qui est pertinent en économie. Par contre, en loisirs, nous faisons souvent abstraction de l'aspect monétaire de la définition et demandons simplement aux gens ce qu'ils veulent de façon à ce que nous puissions leur offrir parce qu'ils nous disent que c'est ce qu'ils veulent. Ceci n'est pas une assise appropriée pour prendre des décisions concernant les services de loisirs publics. La demande concerne principalement les avantages directs pour les utilisateurs d'un service et la valeur qu'ils attachent à ces avantages. Ce qui est essentiellement une caractéristique du secteur privé plutôt que du secteur public.

**Le besoin** est toujours un dérivé de la demande. Pour qu'il puisse y avoir un besoin, il doit préalablement y avoir une demande pour un service. Mais, pour que ce service soit également un besoin, il doit y avoir quelque chose de plus; ce quelque chose comprend une certaine forme d'avantage indirect pour tous les citoyens, avantage qu'ils ne peuvent renier (ce qui est d'ailleurs la définition d'un service public).

Le secteur privé est toujours poussé par la demande. S'il y a assez de demandes pour quelque chose, et si c'est légal, le secteur privé répondra à cette demande. Le secteur public est toujours poussé par les besoins. Avant de s'investir, il doit y avoir une certaine demande, mais le service doit aussi comporter un avantage pour toute la collectivité.

Pour encourager les administrations municipales du Canada à soutenir le tennis communautaire, les porte-parole doivent analyser et présenter les besoins auxquels répondront les installations et les programmes de tennis qui y seront offerts.

**Dans le secteur public, nos clients sont nos contribuables et non nos utilisateurs.**

Lorsque nous disons que nous sommes *axés sur le client*, nous comprenons que les gens qui paient les taxes soutenant nos services sont ceux qui doivent constater les avantages de ce service, même si ce ne sont que des avantages indirects. C'est pourquoi nous nous servons des services des loisirs publics en tant que véhicule pour répondre à des buts et à des objectifs socialement appréciables (qui engendrent des avantages indirects pour tous) plutôt que de nous concentrer sur les avantages directs pour les utilisateurs.

Il existe plusieurs différences entre le secteur public (et sa façon de prendre des décisions) et le secteur privé (et sa façon de prendre des décisions).

Secteur privé	Secteur public
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dicté par la demande</li><li>• Se concentre sur les avantages directs pour les utilisateurs</li><li>• Élit un conseil d'administration pour protéger les intérêts des investisseurs</li><li>• Mesure les coûts et les avantages en termes de dollars</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dicté par les besoins</li><li>• Se concentre sur les avantages indirects pour tous les citoyens</li><li>• Élit un conseil local pour protéger les besoins de tous les citoyens</li><li>• Mesure les coûts et des avantages en termes de dollars et d'unités de bien public</li></ul>

Voici quelques exemples de besoins auxquels peuvent répondre les loisirs :

- Utiliser les loisirs pour favoriser un sentiment d'appartenance, de fierté et créer un esprit communautaire (par l'organisation d'activités spéciales et les spectateurs assistant aux événements sportifs, etc.).
- Utiliser les loisirs pour stimuler le bénévolat dans la collectivité (par exemple, inciter les citoyens à participer à l'exploitation de centres communautaires)
- Utiliser les loisirs pour joindre les générations ou autres sous-groupes de la collectivité (réduisant ainsi l'isolation et l'aliénation en incluant tous les membres de la collectivité dans des activités afin de créer un sentiment d'appartenance)
- Aider les adolescents à franchir des étapes difficiles de leur vie (en se servant des loisirs pour aider les jeunes à comprendre les concepts de travail d'équipe, de leadership, de pression des pairs et à apprendre des aptitudes à la vie quotidienne)

En résumé, les investissements publics dans les loisirs, y compris dans le tennis, sont justifiés selon le principe qu'ils fournissent un bien collectif (appelé bien public) mesuré en tant qu'avantage indirect pour tous, plutôt qu'une simple réponse aux demandes de citoyens désirant s'adonner à des loisirs (ce à quoi répond le secteur privé).

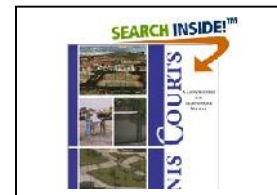


## B. Autres sources de renseignements pour les projets d'installations de tennis

Sites Web ou organismes possédant des renseignements supplémentaires et possiblement plus à jour

USTA Tennis Courts: **A Construction and Maintenance Manual.**

Il existe plusieurs avantages à acheter ce livre si vous prônez le développement d'installations de tennis dans votre collectivité. Tennis Canada pourrait vous en prêter un exemplaire ou vous pouvez l'acheter en ligne sur [sportsbuilders.org](http://sportsbuilders.org) sur Amazon Books.



**Court lighting** - comparaisons de l'utilisation d'énergie pour divers types de lumières et de configurations. [www.courtlite.com](http://www.courtlite.com)

**RSMeans Building Construction Cost Data.** Est offert sur disque ou sur le Web. Il en existe également un pour les coûts d'aménagement paysager. Le site Web [www.rsmeans.com](http://www.rsmeans.com) offre un calculateur gratuit pour 50 types de construction. Adressez-vous à *Tennis Canada* pour cette ressource.



**Tennis Canada** [www.tenniscanada.ca](http://www.tenniscanada.ca). Bien que cette organisation ne soit pas une source de financement pour la construction d'installations, elle est engagée envers le développement du tennis communautaire au Canada.

- Fichiers .pdf des grilles et autres outils contenus dans le guide *Trouver votre zone de confort*.
- Site Web contenant d'autres ressources en fichiers .pdf
- *Échelle d'autoévaluation* que vous pouvez publier sur le site Web de votre organisme.
- Ressources humaines pour des campagnes de souscription, la conception d'installations, les matériaux entrant dans la construction des surfaces de jeu, l'éclairage et les programmes communautaires.
- A engagé environ 500 000 \$ directement dans les collectivités grâce au programme récré-tennis.

**Associations provinciales.** Si elles ne peuvent pas vous prodiguer des conseils, elles peuvent vous indiquer une personne-ressource à Tennis Canada ou un autre organisme qui pourra vous aider.



### **TENNIS ALBERTA**

Percy Page Centre 11759 Groat Road  
Edmonton, Alberta T5M 3K6  
(780) 415-1661  
[director@tennisalberta.com](mailto:director@tennisalberta.com)  
[www.tennisalberta.com](http://www.tennisalberta.com)

### **TENNIS B.C.**

1367 West Broadway, Suite #204  
Vancouver, B.C. V6H 4A9  
(604) 737-3086  
[tbc@tennisbc.org](mailto:tbc@tennisbc.org)  
[www.tennisbc.org](http://www.tennisbc.org)



**TENNIS MANITOBA**

200 Main Street, Suite 303  
Winnipeg, Manitoba R3C 4M2  
(204) 925-5660  
[tennismb@shawbiz.ca](mailto:tennismb@shawbiz.ca)  
[www.tennismanitoba.com](http://www.tennismanitoba.com)



**TENNIS NEW BRUNSWICK**

898 Charlotte Street  
Fredericton, NB E3B1M8  
506- 444-0885  
[tnb@tennisnb.net](mailto:tnb@tennisnb.net)  
[www.tennisnb.net](http://www.tennisnb.net)



**NFLD & LABRADOR TENNIS ASSOCIATION**

Bldg 810 - Pleasantville, Suite 114  
P.O. Box 8700 St. John's, NFLD A1B 4J6  
(709) 576-0902  
[tennis@sportnl.ca](mailto:tennis@sportnl.ca)  
[www.tennisnl.ca](http://www.tennisnl.ca)



**NOVA SCOTIA TENNIS ASSOCIATION**

5516 Spring Garden Road  
4th Floor Sport Nova Scotia Building  
Halifax, Nova Scotia B3J 1G6  
(902) 425-5450  
[tennisns@sportnovascotia.ca](mailto:tennisns@sportnovascotia.ca)  
<http://www.tennisnovascotia.ca/>



[www.tennisontario.com](http://www.tennisontario.com)

**ONTARIO TENNIS ASSOCIATION**

1 Shoreham Drive Toronto, ON M3N 1S4  
(416) 514-1100  
[ota@tennisontario.com](mailto:ota@tennisontario.com)  
[www.tennisontario.com](http://www.tennisontario.com)



**TENNIS P.E.I.**

P.O. Box 302 Charlottetown, PE C1A 7K7  
Tel: (902) 368-4985 Fax: (902) 368-4548  
[ffoster@sportpei.pe.ca](mailto:ffoster@sportpei.pe.ca)  
<http://www.peitennis.ca/>



**TENNIS QUÉBÉC**

285, rue Faillon Ouest  
Montréal (Québec) H2R 2W1  
Tel : (514) 270-6060  
[courrier@tennis.qc.ca](mailto:courrier@tennis.qc.ca)  
[www.tennis.qc.ca](http://www.tennis.qc.ca)



**TENNIS SASKATCHEWAN**

2205 Victoria Avenue  
Regina, Saskatchewan S4P 0S4  
(306)780-9410  
[tennissask@sasktel.net](mailto:tennissask@sasktel.net)  
[www.tennissask.com](http://www.tennissask.com)



**Tennis Northwest Territories**

Box 671  
Yellowknife, NT  
X1A 2N5  
[dbevington@auroranet.nt.ca](mailto:dbevington@auroranet.nt.ca)

## C. Exemples de modèles d'exploitation et de types d'installations au Canada

Les listes suivantes, fournies par *Tennis Canada* et par *Tennis BC (2008)*, sont diverses ressources pour aider vos recherches. Elles comprennent le modèle d'exploitation des organismes et les matériaux de construction de chaque installation. *Un sous-ensemble de ces données est présenté plus en détail dans les Études de cas.*

### Ontario (gracieuseté de Tennis Canada)

Nom des installations	Modèle d'exploitation	Matériaux de construction.	Année de construction	Adresse	Numéro de téléphone	Adresse électronique ou site Web
Ajax Winter	PPP	Structure gonflée		Ajax	905-427-2581	<a href="http://www.ajaxwintertennis.com">www.ajaxwintertennis.com</a>
Badminton & Racquet	Privé	Structure gonflée		25 St. Clair Ave. W, Toronto, ON M4V 1K6	416-921-2159	<a href="http://www.thebandr.com">www.thebandr.com</a>
Blackmore Tennis	PPP	Structure gonflée		114 Blackmore Ave., Richmond Hill L4B 2B1	905-886-4030	<a href="mailto:adam@blackmoretennis.ca">adam@blackmoretennis.ca</a>
Campus Tennis Centre	PPP (Oshawa Tennis Club)	Structure gonflée		Durham College, Oshawa Ont	905.721.3122	<a href="http://www.campustenniscentre.com">www.campustenniscentre.com</a>
Eglinton Flats	PPP	Structure gonflée		Toronto	416-767-3622	<a href="mailto:pnielsen889@rogers.com">pnielsen889@rogers.com</a>
Granite Club	Privé	Structure gonflée		2350 Bayview Ave., Toronto, M2L1E4	416-510-6668	<a href="http://www.graniteclub.com">www.graniteclub.com</a>
L'amoreaux Tennis Centre	Privé/sans but lucratif	Structure gonflée	1978/2007	300 Silversprings Blvd. Scarborough M1V 1S4	416-396-4041	
Mayfairs (4 Clubs in GTA)	Privé	Création sur mesure		Mayfair East-160 Esna Park Dr. Markham, ON, L3R 3B1	905-475-8833	<a href="http://www.mayfairclubs.com">www.mayfairclubs.com</a>
Newmarket Winter	PPP	Structure gonflée		170 Doug Duncan Dr., Newmarket	905-853-6150	<a href="http://www.newmarket-wintertennis.ca">www.newmarket-wintertennis.ca</a>
Ontario Racquet Club	Privé	Structure gonflée et création sur mesure	1975	884 Southdown Road Mississauga, L5J 2Y4	905-822-5240	<a href="http://www.ontarioracquetclub.com">www.ontarioracquetclub.com</a>
Oshawa (city of)	Public	Structure gonfle		141 Thornton Road S., Oshawa L1H 3Z7	905-436-5454	<a href="http://www.oshawa.ca">www.oshawa.ca</a>
Pickering Recreation	Public	Création sur mesure		1867 Valley Farm Road, Pickering L1V 3Y7		<a href="http://www.cityofpickering.com">www.cityofpickering.com</a>
Timberlane Athletic Club	Privé	Création sur mesure		155 Vandorf Road Aurora, L4G 6W7	905-727-4252	<a href="http://www.timberlaneathleticclub.com">www.timberlaneathleticclub.com</a>
Toronto Lawn	Privé	Structure gonflée et création sur mesure		44 Price St., Toronto, M4W 1Z4	416-922-1105	<a href="http://www.torontolawn.com">www.torontolawn.com</a>
Veneto Tennis Club	Sans but lucratif	Création sur mesure		Woodbridge, Ont	647-588-5207	s.o.

## Québec, les Prairies et les provinces de l'Atlantique (gracieuseté de Tennis Canada)

Nom des installations	Modèle d'exploitation	Matériaux de construction.	Année de construction	Adresse	Numéro de téléphone	Adresse électronique ou site Web
Courtyard Tennis & Fitness Club	Privé		1996	Halifax, Nouvelle-Écosse	902-450-1016	<a href="http://www.thecourtyardclub.com">www.thecourtyardclub.com</a>
Fredericton Capital Region Tennis Association project en cours	Privé/sans but lucratif	Structure gonflée		David Clark	506-458-1638	<a href="mailto:David.clark@mcinnescoop.com">David.clark@mcinnescoop.com</a>
Regina Public Tennis	Public	Complexe sportif créé sur mesure avec terrains intérieurs		Regina SK		<a href="http://www.regina.ca/content/parks_and_rec/facilities/badminton.shtml">www.regina.ca/content/parks_and_rec/facilities/badminton.shtml</a>
Saville Sport Center	Public (université)	Création rigide sur mesure		U of A, Edmonton AB	780-492-2222	<a href="http://www.savillesportscentre.ca">www.savillesportscentre.ca</a>
Winnipeg Public Tennis w. U. of Manitoba	Public	Complexe sportif avec terrains intérieurs				<a href="http://www.umanitoba.ca/faculties/kinrec">www.umanitoba.ca/faculties/kinrec</a>
Tennis de l'île des Soeurs	Privé	Création sur mesure	1979	300, Chemin du Golf, Montréal, QC	514-766-1208	<a href="http://www.tennis-ids.com">www.tennis-ids.com</a>
Tennis 13	Privé	Création sur mesure	1979	1013, autoroute 13 Laval, QC	450-687-9913	<a href="http://www.tennis13.com">www.tennis13.com</a>
Carrefour Multisports	Privé	Création sur mesure	1976	3095, autoroute Laval, Laval, QC	450-687-1857	<a href="http://www.carrefourmultisport.com">www.carrefourmultisport.com</a>
Sani Sport Boucherville	Privé	Création sur mesure	1974	1601, boul. Montarville, Boucherville, QC	450-655-9150	<a href="mailto:sanisport@hotmail.com">sanisport@hotmail.com</a>
Club Avantage Multi-sports	Privé	Création sur mesure	1979	1080, rue Bouvier Québec, QC	418-627-3343	<a href="mailto:info@clubavantage.ca">info@clubavantage.ca</a>
Complexe sportif-Longueuil	Société PPP Terrain privé	Création sur mesure	1974 2002	550, Boul. Curé-Poirier ouest, Longueuil, QC	450-679-6131	<a href="mailto:info@complexesportiflongueuil.com">info@complexesportiflongueuil.com</a>
Les Tennis de Rimouski	Sans but lucratif	Création sur mesure	1976	364, rue St-Germain est, Rimouski, QC	418-724-6149	<a href="http://www.tennisrimouski.com">www.tennisrimouski.com</a>
Centre Récréatif de Repentigny	PPP	Création sur mesure	1979	740, rue Pontbriand, Repentigny, QC	450-657-5121	<a href="http://www.ville.repentigny.qc.ca/centrerecreatif">www.ville.repentigny.qc.ca/centrerecreatif</a>
Centre sportif Alphonse-Desjardins	Privé/sans but lucratif	Création sur mesure	2003	260, rue Dessureault, Trois-Rivières, QC	819-373-5121	<a href="mailto:jfpicard@quebecenforme.org">jfpicard@quebecenforme.org</a>

## Exemples de la Colombie-Britannique (gracieuseté de Tennis BC)

Nom des installations	Modèle d'exploitation	Matériaux de construction.	Année de construction	Adresse	Numéro de téléphone	Adresse électronique ou site Web
Burnaby Tennis Club	Privé/sans but lucratif	Bulle pour les mois d'hiver	1967	3890 Kensington Ave Burnaby B.C.	604-291-0916	<a href="http://www.burnabytennisclub.ca">www.burnabytennisclub.ca</a>
Cedar Hills Community Tennis	Public	Création sur mesure		3220 Cedar Hill Road, Victoria, BC	250-475-7121	<a href="http://www.gov.saanich.bc.ca/resident/creation/tennis.html">www.gov.saanich.bc.ca/resident/creation/tennis.html</a>
Chilliwack Landing Centre	Public	Réhabilitation d'un bâtiment agricole (usage multiple)	2006	Chilliwack BC		<a href="http://www.gov.chilliwack.bc.ca/main/page.cfm?id=46">www.gov.chilliwack.bc.ca/main/page.cfm?id=46</a>
Grant Connell Tennis Ctr	Public	Sur mesure avec structure rigide	1997	North Vancouver BC	604-983-6483	<a href="http://www.northvanrec.com/article.asp?c=161">www.northvanrec.com/article.asp?c=161</a>
Jericho Tennis Club	Société sans but lucratif	Structure gonflée	1916	3837 Point Grey Road Vancouver BC	604-224-2348	<a href="http://www.jericho.ca">www.jericho.ca</a>
Richmond Tennis Club	Public	Structure gonflée	1960	6820 Gilbert Road, Richmond BC	604-273-3631	<a href="http://www.richmondtennisclub.com/">www.richmondtennisclub.com/</a>
New Westminster Tennis Club	Privé/sans but lucratif. Utilise un parc municipal	Extérieur	1930	New Westminster BC	604-522-6022	<a href="http://www.nwtennis.com">www.nwtennis.com</a>
Oak Bay Community Tennis	Public	Structure gonflée	1985	2506 Bowker Avenue, Oak Bay	250-592-1514	<a href="http://www.oakbaytc.com">www.oakbaytc.com</a>
Panorama Community Tennis Centre	Public	Rigide (a remplacé une structure gonflée)	2000	North Saanich, BC	250-656-7271	<a href="mailto:info@panoramarec.bc.ca">info@panoramarec.bc.ca</a>
Peoples Court	PPP	Structure gonflée (quatre saisons)	1990	1650 Foster, Coquitlam, BC	604-939-2959	<a href="http://www.peoplescourts.com">www.peoplescourts.com</a>
SportsTown	Privé, mais avec accès public	Rigide	1979	4991 No. 5 Road Richmond, BC	604-273-7366	<a href="http://www.sportstownbc.com">www.sportstownbc.com</a>
Stanley Park Tennis Club	Privé/sans but lucratif (utilise des terrains publics)	Extérieur			604-605-8224	<a href="http://www.vancouver.ca/parks/rec/tennis/tnsinfo.htm">www.vancouver.ca/parks/rec/tennis/tnsinfo.htm</a>
Sunshine Hills Tennis Club	Privé/sans but lucratif	Extérieur seulement	1970	Delta	604-594-8752	<a href="http://www.sunshinehillstennisclub.ca">www.sunshinehillstennisclub.ca</a>
UBC	Public (université)	Structure de toile	1990	Vancouver BC	604-822-2505	<a href="http://www.tennis.ubc.ca/">www.tennis.ubc.ca/</a>
Vancouver Lawn Tennis and Badminton Club	Société sans but lucratif	Structure gonflée	1897	1630 West 15th Ave Vancouver BC	604-731-2191	<a href="mailto:info@vanlawn.com">info@vanlawn.com</a> <a href="http://www.vanlawn.com">www.vanlawn.com</a>
Whistler Tennis	Privé	Structure de toile	1994	Whistler	604-932-1991	<a href="http://www.whistlertennis.com/">www.whistlertennis.com/</a>

## D. Études de cas de six modèles d'exploitation de tennis

### Campus Tennis Centre, collège Durham & UOIT, OSHAWA, ONTARIO.

[www.campustenniscentre.com](http://www.campustenniscentre.com)

**Description.** Le Campus Tennis Centre est un PPP entre l'Oshawa Tennis Club, le Collège Durham et l'Institut de technologie de l'Université de l'Ontario. Le centre compte six terrains de tennis Har-Tru (terre battue) couverts par une structure gonflée en hiver. L'Oshawa Tennis Club jouit de l'utilisation exclusive de quatre terrains pour ses membres, tandis que le collège, l'UOIT, le personnel et les étudiants ont priorité pour les deux autres terrains. Les commodités comprennent un pavillon muni de vestiaires, de bureaux, d'une boutique et de casiers. La structure gonflée couvre une superficie de la dimension de sept terrains et l'entrée principale donne sur une terrasse de 2 000 pieds carrés et des gradins avec trois terrains de part et d'autre.

**Gouvernance.** Le premier club a fermé ses portes en 2002 et en 2003, un ancien membre du personnel, Ken Crosina, a négocié avec le collège Durham et l'UOIT pour trouver une solution. Le terrain appartient à Durham/UOIT, qui ont construit les terrains de tennis et acheté la bulle. Le partenaire privé a imputé les 225 000 \$ des droits d'entrée originaux à la construction, exploite le centre, garantit un nombre minimum de membres où les droits d'entrée des nouveaux membres sont placés dans un fonds de remboursement des coûts de construction et des dépenses en immobilisations et en réparation. Tous les revenus du programme et des cotisations annuelles reviennent à l'exploitant privé, avec accès aux étudiants et au personnel. Si le nombre de membres baisse en deçà de la limite de 190 membres, le partenaire public peut reprendre l'exploitation.

**Construction.** La structure gonflée est montée durant huit mois par année. Un des défis d'une telle structure (ou toute autre membrane recouvrant des terrains de terre battue) est l'humidité contenue dans la terre battue. Même si on surchauffe la bulle durant quelques jours avant de la démonter pour un long week-end ensoleillé du mois de mai, de l'eau coule des coutures. La moisissure sur la membrane remise réduit le cycle de vie de 15 ans d'environ 20 à 25 % (ce qui serait moindre pour une surface dure) et laisse des marques peu esthétiques. Le pavillon est une roulotte de vinyle préfabriquée de 2 200 pieds carrés qui fait face à l'entrée de la bulle. L'exploitant recherche une solution permanente.

**Gestion.** L'exploitant privé est également le directeur du tennis du centre et est l'entraîneur de l'équipe de tennis de l'UOIT.

**Programmation et tarifs.** Le CTC est un club pour membres qui exige des droits d'entrée de 1 400 \$ pour les adultes et des cotisations annuelles de 325 \$ (plusieurs options pour la famille et les juniors sont également offertes). L'invité d'un membre a le droit d'utiliser les installations trois fois par année. Il existe un noyau de membres de 365 personnes (maximum possible de 400) après 4 années d'exploitation - il n'y en avait que 240 au moment de la construction. De plus, un peu plus de 400 étudiants utilisent les installations sans frais. Des frais de terrain sont exigés pour les terrains d'hiver seulement. (18 \$/h aux heures de pointe, 12 \$/h aux heures creuses et 14 \$/h les week-ends). Il est garanti que les frais de location de terrain n'augmenteront pas avant au moins 5 ans.

**Aspects financiers.** Outre les cotisations annuelles, le collège et l'UOIT prennent 5 \$ par étudiant des frais d'éducation physique pour le budget d'exploitation. La facture annuelle pour le chauffage et l'éclairage est de 70 000 \$ - 12 000 \$ par mois pour les trois mois d'hiver. Le chauffage des terrains de terre battue est plus dispendieux que pour les terrains de surface dure, car il doit y avoir de chaleur durant la nuit.



Quelques pratiques exemplaires du Campus Tennis Centre à prendre en considération.

- 1. Loterie des frais. Le club offre une session d'initiation de six semaines pour des groupes de huit personnes, au prix de 180 \$. À la fin des cours, un nom est choisi au hasard et le prix que cette personne a payé est appliqué à son droit d'entrée. Si une personne participe à une deuxième session, son nom est mis deux fois dans le tirage, trois fois pour une troisième participation, etc. Les sessions sont toujours pleines, même aux heures creuses. 46 nouveaux membres ont ainsi été recrutés.*
- 2. Les ballasts pour une structure gonflée sont gros et peu esthétiques. Ils sont situés dans l'enveloppe du pavillon plutôt que sur les terrains.*
- 3. Terrasse d'observation plutôt qu'un septième terrain. Pour les activités, les parents qui regardent leurs enfants, etc. Condition de construction de l'exploitant.*
- 4. En Ontario, jouer dans une bulle en été n'est pas agréable et les joueurs veulent être à l'extérieur. Démonter la structure selon les besoins au cours de l'été. Il est préférable d'avoir une structure permanente et des terrains extérieurs supplémentaires. Mieux encore, une structure rigide avec climatisation.*

Renseignements fournis par Ken Crosina.



## Cedar Hill Recreation Centre, Saanich, BC

[www.gov.saanich.bc.ca/resident/recreation/tennis.html](http://www.gov.saanich.bc.ca/resident/recreation/tennis.html)

**Description.** Les installations du centre récréatif de Cedar Hill font partie d'un plus grand complexe : 4 terrains couverts par une structure rigide permanente. Quatre terrains de squash y sont rattachés. Les installations de tennis sont munies d'un bureau, de toilettes, d'une petite salle de musculation, de vestiaires, de douches partagés ainsi que d'un entrepôt.

**Gouvernance.** Les installations de tennis sont des installations du secteur public - construites et exploitées par la municipalité de Saanich et du personnel de la Ville. Bien qu'il n'existe pas de groupe consultatif communautaire en ce moment, il est prévu d'en mettre un sur pied.

**Construction.** La structure de tennis a été construite en tant que bulle en 1977 et reconstruite en 1992 avec une structure permanente en acier. La décision d'ériger une bulle a été prise à la suite d'analyses des besoins indiquant une demande pour des terrains intérieurs durant les mois pluvieux. Le service des loisirs de la collectivité voisine d'Oak Bay exploitait avec succès des installations intérieures de tennis en obtenant des surplus annuels. Au début des années 1990, le personnel a évalué les coûts d'exploitation de la structure gonflée au moment où elle arrivait à la cinquième année de son cycle de vie, et est arrivée à la conclusion qu'une structure rigide isolée en acier - avec des coûts d'entretien moindres, des coûts énergétiques 80 % moins dispendieux et un cycle de vie plus long - était un meilleur choix pour la reconstruction.

**Gestion.** Les installations de tennis et les activités sont gérées par du personnel du service des loisirs et un programmeur de tennis à temps plein supervise l'exploitation.

**Programmation et tarifs.** Trois petits clubs communautaires jouent à l'extérieur lorsque la température le permet. Ils s'auto-organisent et louent, au tarif régulier, des périodes de jeu de septembre à avril. Actuellement, il n'y a pas de réservations pour les écoles, mais le programmeur organise un programme scolaire dans les gymnases des écoles par le biais de Tennis BC.

Les heures d'ouverture sont de 8 h à 22 h, ou un total de 392 heures de terrain par semaine. 313 de ces heures, ou 80 %, ont été programmées dans une semaine type de novembre 2007. Le portrait est le suivant : location de terrains 78 %, activités pour les jeunes 9 %, tennis récréatif (autoorganisé) 8 %, et cours pour adultes 4 %.

Les frais de location des terrains sont de 20 \$/h et 12 \$/h durant les heures creuses - 9 h et tout l'été. Tous les terrains peuvent être réservés deux jours à l'avance.

**Aspects financiers.** 51 % des revenus de Cedar Hill proviennent de la location des terrains, 38 % des programmes d'enseignement et 11 % des cours de tennis. En 2006, les revenus totaux de ces trois champs d'activités étaient de 183 100 \$ pour des dépenses de 134 400 \$ (y compris des coûts indirects de 10 % pour les frais municipaux généraux).

Quatre fois par année, les installations du Cedar Hill sont utilisées pour des salons professionnels et des expositions, ce qui engendre des revenus supplémentaires importants aidant à compenser les frais d'exploitation. Ces activités attirent un grand nombre de personnes et il ne semble pas qu'elles causent des conséquences négatives sur les installations, autre le fait qu'elles empêchent les amateurs de tennis de jouer durant quelques jours.



Quelques pratiques exemplaires de Cedar Hills à prendre en considération.

*1. Passer d'une bulle à une structure rigide a permis de réduire les coûts d'exploitation. Le recouvrement des coûts grâce au cycle de vie de la structure « verte » a été le fondement de cet investissement plus élevé.*

*2. L'emplacement des installations de tennis adjacentes au centre récréatif multifonctionnel offre d'intéressantes options récréatives pour les familles. Si un membre de la famille joue au tennis, un autre peut aller à la salle de musculation ou participer aux autres programmes récréatifs.*

*3. La densité de passage d'un centre récréatif plus grand élargit le marché potentiel de joueurs de tennis - les gens en voient d'autres jouer au tennis, désirent essayer, etc.*

*4. Les revenus supplémentaires générés par des activités autres que le tennis créent un fondement pour un meilleur bien public - les installations sont utilisées par des contribuables autres que les joueurs de tennis. Ces activités peuvent avoir lieu durant les périodes creuses estivales lors desquelles les amateurs peuvent jouer à l'extérieur.*

Renseignements fournis par Dean Gillis

## Grant Connell Tennis Centre, North Vancouver, BC

[www.northvanrec.com/](http://www.northvanrec.com/)

**Description.** Le Grant Connell Tennis Centre comporte six terrains couverts par une structure rigide permanente en acier. Le centre de tennis est un établissement appartenant au secteur public - construit en 1999 par la circonscription de North Vancouver. Le GCTC est muni de commodités centrales et de deux ailes comprenant trois terrains chacune. Il y a une aire de réception, des bureaux, un bureau partagé par les entraîneurs, des toilettes, une petite salle de réunion avec une cuisinette, une aire d'observation, un salon, des vestiaires, des douches et un entrepôt.

**Gouvernance.** Le centre de tennis est un établissement appartenant au secteur public - construit et exploité par la municipalité et les employés municipaux. Il existe un groupe consultatif communautaire officiel, la North Vancouver Tennis Society, qui se réunit mensuellement pour conseiller le personnel. Ce groupe n'effectue pas de campagne de financement ou n'établit pas des programmes en soi, mais offre ses conseils en matière d'exploitation et fournit des bénévoles pour des activités selon les besoins.

**Construction.** La North Vancouver Tennis Society a préconisé la construction des installations durant 10 ans. Environ 20 % du financement original de construction de 2,6 millions de dollars provenaient d'un prêt du Fonds du patrimoine de la Ville, remboursé grâce aux surplus des revenus des installations. La dette sera remboursée en 2008.

**Gestion.** Le centre de tennis et les activités sont administrés par un organisme public, la North Vancouver Recreation Commission, qui fait appel à des employés syndiqués du service des loisirs et un directeur de tennis à temps plein qui supervise l'exploitation. Le *marketing* se fait principalement de bouche à oreille.

**Programmation et tarifs.** Une programmation haut de gamme « quelque chose pour chacun » est administrée par le personnel du service des loisirs qui a comme mission de maximiser l'utilisation par le public. Les quatre grandes lignes de force de la programmation évolutive sont : *apprendre* (session de cours), *s'entraîner* (entraînement inédit et séances d'exercices), *concourir* (choix de ligues) et *rencontrer* (activités sociales, jeu mixte, tournois à la ronde). Ces programmes à revenus et à grande utilisation de terrains représentent un pourcentage moyen (30-40 %) de la plage horaire, le reste étant alloué aux réservations de terrains. Il existe une segmentation nette selon la progression des habiletés, l'âge et le genre de tennis (récréatif vs compétitif) pour les quatre secteurs de la programmation. Le programme d'enseignement commence par le cours pour débutants Tennis BC EZ Play et se poursuit avec des sessions de cours pour les niveaux 2,0 à 3,5. Il y a une ligue pour les niveaux 1,5 à 4,0 et un programme de tennis en fauteuil roulant. Il n'existe pas de plage horaire dédiée aux réservations pour la collectivité, car après un premier essai, la perception de « membre privilégié » a été jugée nuisible pour la mission du centre. Le GCTC est un Centre officiel de développement de Tennis Canada jouissant d'une excellente cote.

Les heures d'ouverture sont de 7 h à 23 h la semaine, et de 7 h à 21 h les week-ends. Les utilisateurs peuvent acheter des cartes annuelles donnant le droit de réserver à un coût de 108 \$ (68 \$ pour les juniors). Les tarifs des terrains sont de 20 \$/h, 17,50 \$/h durant les heures creuses et de 13,50 \$/h tôt le matin. Grâce à cette carte, les utilisateurs peuvent réserver des terrains jusqu'à sept jours à l'avance et peuvent amener un invité une fois par mois. Le public peut réserver sans cette carte annuelle, mais seulement deux jours à l'avance.

**Aspects financiers.** 49 % des revenus de tennis du GCTC proviennent des frais de réservations de terrains et 51 % de sa programmation. En 2004, les revenus totaux de ces trois secteurs étaient de **581 200 \$** pour de dépenses de **496 900 \$** (y compris des coûts indirects pour les frais municipaux généraux). Les surplus servent à rembourser le prêt de construction. Le GCTC n'est jamais loué pour des activités autres que le tennis.



Quelques pratiques exemplaires du Grant Connell Tennis Centre à prendre en considération

1. Un modèle de programmation appliqué à la lettre qui offre différentes expériences et assure l'utilisation optimale du centre. Les activités sociales, les entraînements et les cours qui ont lieu les heures de pointe permettent aux joueurs de trouver de nouveaux partenaires pour réserver des terrains, ce qui augmente le nombre de réservations durant les heures creuses.
2. La segmentation nette de la progression des habiletés augmente la qualité des expériences récréatives (toujours apprendre, rarement ennuyeux ou déséquilibré). (Consultez le site Web)
3. Qualité de l'aspect externe et interne qui respecte les standards de propreté et de rapidité d'entretien du NVRC est souvent relevée dans les sondages.
4. Familiarisation et formation de tous les membres du personnel à la mission d'offrir des loisirs amusants de qualité supérieure et d'utilisation optimale des installations. Les utilisateurs habituels ne sont pas considérés comme des membres, mais comme des clients. Les listes d'attente sont respectées à la lettre.

Renseignements fournis par  
Wayne Elderton





**Description.** Le Peoples Court est un PPP entre la Ville de Coquitlam et Peoples Courts - Coquitlam Inc. Le club compte cinq terrains intérieurs abrités à l'année par une bulle munie d'un système d'éclairage à rendement élevé, ainsi que deux terrains extérieurs sur lesquels on peut jouer toute l'année et qui sont utilisés au printemps et à l'été pour les activités du club. Le pavillon est doté d'une aire d'observation à l'étage ainsi que d'une petite salle de conditionnement physique, des vestiaires avec douches et casiers ainsi qu'une cuisine pour les membres.

**Gouvernance.** Le centre est bâti sur un réservoir municipal (certaines structures temporaires sont permises). L'entente prévoit un partenariat de 25 ans : les terres publiques sont louées à un taux très réduit, le partenaire privé a fait construire les installations et les exploite. Il est le deuxième propriétaire. Après 25 ans, le complexe sera rendu à la Ville ou une nouvelle entente sera négociée. Dans le cas présent, le partenaire privé n'a pas de comité public de surveillance des tarifs ou des budgets, mais accepte de faire en sorte que le public a accès à ses installations.

**Construction.** La structure des installations est une bulle à membrane simple construite en 1995. L'exploitant privé fait appel à un entrepreneur externe pour effectuer les réparations annuelles, renforcer les coutures et nettoyer la membrane afin que cette dernière excède son cycle de vie prévu (actuellement 12 ans, objectif de 25 ans).

**Gestion.** Les installations de tennis, les cours et les activités sont gérés par du personnel et un directeur du développement du tennis à temps plein supervise l'enseignement.

**Programmation et tarifs.** Abonnement annuel de 315 \$ et de 150 \$ pour les jeunes pour utiliser les installations. Les frais de terrains sont de 20 \$ aux heures de pointe et de 15-18 \$ dans les heures creuses.

Le modèle de programmation comporte un volet enseignement (cours et stages) et un volet récréatif (location des terrains). Tout comme le GCTC, le Peoples Court est le seul autre Centre de développement du tennis reconnu en Colombie-Britannique. La prépondérance du programme de développement junior est la base même de son modèle de programmation. Il existe un programme complet de camps d'été.

Les heures d'ouverture sont de 6 h à tard en soirée.

**Aspects financiers.** Il existe actuellement un bassin de 300 membres. Le modèle de planification des activités n'est pas disponible. Le propriétaire fait état d'une exploitation équilibrée ou obtenant de légers surplus. Il mentionne que les coûts de l'huile à chauffage pour un mois d'hiver sont de 5 000 \$ et que les coûts relatifs à l'énergie sont très élevés.



Quelques pratiques exemplaires du Peoples Court à prendre en considération.

*1. Si le secteur public s'associe ainsi à un entrepreneur, essayez d'imposer à l'exploitant le moins de restrictions possible.*

*2. Créez des liens avec les membres; écoutez et donnez suite aux idées.*

*3. Embaucher du personnel possédant des compétences en tennis et des aptitudes en service à la clientèle.*

*4. Mettre l'accent sur le jeu et le développement des juniors en tant que choix intéressant pour un développement personnel sain (avantage public).*

*5. Continuez l'entretien préventif de la bulle - prévoir également des groupes de CVC et de pression d'air, ainsi que des génératrices de secours en cas de panne électrique.*



Renseignements fournis par  
Mohammad Mirhosseini,  
président

## Saville Sports Centre, Edmonton, Alberta

[www.savillesportscentre.ca](http://www.savillesportscentre.ca)

**Description.** Le Saville Sports Centre (SSC) comprend huit terrains de tennis intérieurs, des surfaces de curling et un centre de conditionnement physique. Outre les équipes universitaires, les installations accueillent des joueurs récréatifs et élités de l'université et de la collectivité.

Le Saville Sports Centre a été baptisé en l'honneur de monsieur Bruce Saville, homme d'affaires et mécène d'Edmonton, qui a largement contribué à la construction du complexe. Les installations sportives comprennent : un centre de conditionnement physique, un bar-salon autorisé par la Régie des Alcools offrant de la nourriture et un service de traiteur et qui surplombe les surfaces de tennis et de curling, des vestiaires avec une option d'utilisation du sauna, du tourbillon et des serviettes, une salle de réunion et une boutique de sport.

**Gouvernance.** Exploité par la faculté d'éducation physique et loisirs de l'Université de l'Alberta. Le centre est responsable de rembourser l'hypothèque contractée pour la construction sur une période de 20 ans. L'embauche de tout le personnel se fait selon les conventions collectives de l'université. Le centre doit atteindre le seuil de rentabilité, y compris les remboursements du prêt, et est en avance sur les délais prévus.

**Construction.** Le centre, qui a ouvert ses portes en 2004, est une structure d'acier mise en place par relèvement et comprend également plusieurs créations architecturales sur mesure. Au moment de la conception, l'université et l'architecte ont réalisé un plan conceptuel et un devis descriptif qu'ils ont fait parvenir à trois cabinets. Le cabinet choisi a effectué la conception détaillée et a approuvé les matériaux, etc., avec les architectes. L'entrepreneur a supervisé le contrat de construction.

**Gestion.** Il y a un directeur de tennis au sein de l'équipe de gestion des installations. L'aire de réception est utilisée pour le curling, le conditionnement physique et le tennis. Comme il n'y a pas d'accès dédié au tennis, le centre pense à installer un système de carte d'accès.

**Programmation et tarifs.** Le centre exige un « droit d'entrée » unique (347 \$) puis des cotisations annuelles (116 \$). Cependant, il n'y a pas de frais de réservation de terrain pour les membres (ceci est dicté par les membres de la bulle précédente qui étaient habitués à un tel système. Il existe un tarif familial, la faculté et le personnel bénéficient également d'un rabais de 10 %. De plus, les étudiants et les juniors ne paient pas de droit d'entrée et obtiennent un rabais de 50-60 % sur les cotisations annuelles. Au moment de l'ouverture, les stages et les camps étaient plus fréquents, mais sont maintenant principalement organisés durant la semaine, entre 16 h et 18 h, et au cours de quelques week-ends. Comme il n'y a pas de frais de terrains, les membres désirent moins d'activités organisées et plus de temps de jeu. Il existe des ligues dirigées par le personnel et gratuites pour les membres.

**Aspects financiers.** Le centre compte actuellement 620 membres; la capacité maximale prévue étant de 750. Le centre utilise gratuitement le programme d'inscription de l'université et autres systèmes informatiques, mais est rétrofacturé pour l'électricité, l'eau et l'entretien.



Quelques pratiques exemplaires du Saville à prendre en considération.

1. *Partenariat innovateur pour la construction en utilisant le don de Saville et des prêts de 20 ans garantis par l'université. Le plan d'affaires comprend le remboursement de ces prêts.*

2. *Tarif optionnel pour les vestiaires (10 \$ par mois) dont se servent 25 % des 620 membres du tennis.*

3. *La méthode de conception de la construction a permis de résoudre certains problèmes - par exemple, lorsque l'éclairage original ne répondait pas aux standards, le constructeur a payé pour installer des plafonds suspendus afin de corriger la situation.*

4. *Pas besoin d'être membre pour s'inscrire à un stage de tennis. Plusieurs participants deviennent membres après quelques stages.*



Renseignements fournis par Russ Sluchinski, directeur du tennis

## Centre de tennis de UBC, Vancouver, BC

[www.tennis.ubc.ca](http://www.tennis.ubc.ca)

**Description.** L'UBC Tennis Facility est un établissement public - est décrit par son exploitation par une université publique et accès à la collectivité. Il comprend quatre terrains intérieurs, recouverts d'une membrane soutenue par une structure nervurée et des fermes en aluminium, ainsi que quatre terrains extérieurs.

Il n'y a pas de douches, ni de vestiaires, seulement une aire de réception/réservation de 100 pieds carrés à l'entrée et un petit bureau de 40 pieds carrés pour les entraîneurs.

**Gouvernance.** Les installations ont été construites par UBC et sont exploitées par le service des sports et des loisirs de l'UBC. Un directeur de programmes à temps plein est présent sur le site.

**Construction.** La nouvelle structure a remplacé la bulle originale. La structure actuelle a été construite en 2004 et a dû être repensée en 2006 après que des vents aient endommagé la toile. Des fermes supplémentaires ont été ajoutées et le faite du toit a été supprimé, ce qui permet de croire que les problèmes ont été résolus.

**Gestion.** Les installations de tennis, les cours, les réservations et les activités sont gérés par le personnel. Le modèle de gestion actuel prévoit l'embauche d'entraîneurs démontrant qu'ils peuvent offrir des cours de qualité afin d'assurer la participation active des utilisateurs et l'utilisation optimale des installations.

**Programmation et tarifs.** Carte de membre de septembre à avril de 115 \$ pour le public, et de 100 \$ pour les étudiants (liste d'attente). De plus, les frais de terrain sont de 13 \$ pour les matinaux, 16 \$ durant les heures creuses et 22 \$ durant les heures de pointe.

Le modèle de programmation est semblable à celui du GCTC et comprend quatre secteurs - apprendre, s'entraîner, socialiser et concourir. Il existe un programme complet de camp d'été de mini-tennis et de tennis utilisant les terrains intérieurs et extérieurs.

La période d'adhésion et d'inscription est prévue dans les heures de disponibilité des étudiants. À part une légère réduction pour les étudiants, les frais d'inscription et les coûts des programmes, des cours et des ligues sont les mêmes pour la collectivité de l'UBC et pour les citoyens de Vancouver.

**Entretien - éclairage.** En 2005-2006, les principaux commentaires des utilisations concernaient le mauvais éclairage. Remplacé par des luminaires BEST : luminaires BEST de 1000W avec lustre, ampoule et câble. Le prix de chaque luminaire est de 728 \$ et chaque ballast encastré coûte 330 \$. Le programme d'entretien prévoit le remplacement des ampoules aussitôt qu'elles brûlent. Coût par ampoule de 75 \$.

**Aspects financiers.** Surplus de 94 000 \$ en 2007 (9 mois), 100 600 \$ en 2006. Le chauffage et l'éclairage coûtent en moyenne 2 000 \$ par mois.



Quelques pratiques exemplaires de l'UBC Tennis Centre à prendre en considération.

*1. Programmation conçue pour optimiser l'utilisation et pour fidéliser la clientèle est essentielle pour le modèle financier.*

*2. Analysez avec attention la conception de votre structure. Évitez les faites qui pourraient servir de voiles par temps venteux.*

*3. Assurez-vous que vos entraîneurs de tennis savent établir des plans de cours et animer des cours avant de les embaucher.*

*4. Assurez-vous que les participants des programmes de stages sont répartis selon leurs niveaux d'habiletés - principalement les enfants.*



Renseignements fournis par Sarah Kadi

## E. Détails financiers de GCTC, UBC et Cedar Hills

Les renseignements ont gracieusement été fournis par ces organismes. Le lecteur pourra comparer ces données avec les postes comptables de son exploitation.

### Grant Connell Tennis Centre, North Vancouver

**Source : NVRC par Tennis BC. Il est indiqué que des surplus ont été enregistrés en 2005-2007, mais le NVRC a été inondé de demandes au sujet du GCTC, et a été incapable de fournir les renseignements et nous a demandé de faire appel à Tennis BC.**

Postes comptables	Montants réels de 2004 (arrondis)	Commentaires
<b>RECETTES</b>		
Cours de tennis	290 000	
Cartes de réservation de terrains (max 725)	69 900	
Location de terrains	215 300	
Commissions sur les distributrices	3 000	
Revente au détail (profit après charge)	3 000	
<b>Total des recettes</b>	<b>581 200 \$</b>	
<b>DÉPENSES</b>		
<i>Coûts des entraîneurs (pour cours)</i>		
Entraîneurs, fournitures pour les programmes	160 500	50 % directeur de tennis
<i>Entretien</i>		
Salaires entretien/concierge/formation	36 600	
Entretien préventif prévu	11 700	
Entretien imprévu	2 800	
Autres (déchets, produits de conciergerie, papier)	4 900	
Remplacement des ampoules électriques	3 600	
<i>Total partiel de l'entretien</i>	<i>59 600</i>	
<i>Services publics</i>		
Électricité (chauffage, ventilation, éclairage)	26 000	
Eau et égouts	3 200	
<i>Total partiel des services publics</i>	<i>29 200</i>	
<i>Programme et personnel de bureau</i>		
Personnel de programmation (50 % du directeur du tennis)	32 300	50 % directeur de tennis
Coordonnateur - superviseur	42 900	
Réceptionnistes et formation	115 300	
<i>Total partiel programme et bureau</i>	<i>190 500</i>	
<i>Fournitures de bureau et des programmes</i>		
Réparation et remplacement des ordinateurs	1 600	
Assurances	7 400	
Publicité et promotion	500	
Photocopieurs	500	
Primes Visa/Mastercard	8 600	
Téléphones cellulaires	5 900	
Transport de fonds	1 300	
Papier entête et papier	6 200	
Frais de distance	2 000	
<i>Total partiel fournitures de bureau et des programmes</i>	<i>34 000</i>	
<i>Coûts indirects, part du réseau du GCTC</i>		
Aménagement paysager	2 900	2 900
Abonnement au centre d'appels/standard téléphonique	8 100	
Installations et ingénierie	12 100	
<i>Total partiel fournitures de bureau et programmation</i>	<i>23 100</i>	
<b>Total des dépenses</b>	<b>496 900 \$</b>	
<b>Surplus</b>	<b>84 300 \$</b>	<b>Voir note ci-dessous</b>
<i>Note : Ce surplus devient un remboursement d'hypothèque au Fonds du patrimoine</i>		

Cedar Hills Tennis Centre

Source : Dean Gillis, programmeur du Cedar Hills Racquet Sports

Postes comptables	2007 (10 mois seulement)	2006	2005	% des recettes	Commentaires
<b>RECETTES</b>					
Location des terrains	97 079 \$	94 334 \$	85 770 \$	48 %	
Programmes	75 830 \$	68 527 \$	62 250 \$	36 %	
Cours	22 040 \$	20 271 \$	18 854 \$	11 %	
Autres locations non liées au tennis	10 000 \$	9 000 \$	8 000 \$	5 %	Foire commerciale, locations d'affaires
Total des recettes du tennis	194 949 \$	183 132 \$	166 874 \$		
<b>Total des revenus</b>	<b>204 949 \$</b>	<b>192 132 \$</b>	<b>174 874 \$</b>		
<b>DÉPENSES</b>					
Programmeur/directeur	55 000 \$	55 000 \$	55 000 \$	38 %	
Salaires et avantages - entraîneurs et réception	50 428 \$	34 483 \$	45 488 \$	30 %	
Fournitures	6 643 \$	4 807 \$	4 634 \$	4 %	Balles de tennis, réparation d'équipement, fournitures de bureau
CVC (chauffage et climatisation)	8 500 \$	8 400 \$	8 300 \$	6 %	
Ampoules électriques	4 000 \$	3 900 \$	3 800 \$	3 %	
Entretien/concierge	7 800 \$	7 700 \$	7 700 \$	5 %	Produits d'entretien, réparations
Dépenses pour d'autres activités	1,000 \$	900 \$	850 \$	1 %	Personnel supplémentaire pour nettoyage pour les foires commerciales, etc.
<i>Coûts indirects des installations - 10 % des recettes</i>	20 495 \$	19 213 \$	17 487 \$	13 %	part des installations dans le système de comptabilité, assurances, gestion
<b>Total des dépenses</b>	<b>153 866 \$</b>	<b>134 403 \$</b>	<b>143 260 \$</b>		
<b>Surplus</b>	<b>51 083 \$</b>	<b>57 728 \$</b>	<b>31 614 \$</b>		

Centre de tennis de UBC

Source : Sarah Kadi, responsable de la programmation et directrice de l'UBC Tennis Centre.

Postes comptables	2007 (avril-décembre)	2006	2005	% des recettes (moyenne de 3 ans)	
<b>RECETTES</b>					
Location de terrains	80 000 \$	125 000 \$	145 000 \$	31 %	
Programmes	155 000 \$	160 000 \$	51 000 \$	32 %	
Camps d'été	160 000 \$	138 000 \$	116 000 \$	37 %	
<b>Total des recettes</b>	<b>395 000 \$</b>	<b>423 000 \$</b>	<b>312 000 \$</b>		
<b>DÉPENSES</b>				<b>% des dépenses (moyenne de 3 ans)</b>	
Programmeur/directeur	92 000 \$	80 000 \$	43 000 \$	25 %	comprend les avantages
Salaires et avantages - entraîneurs	90 000 \$	95 000 \$	85 000 \$	31 %	
Salaires et avantages - entretien				0 %	
Salaires et avantages - réception/administration	65 000 \$	75 000 \$	67 000 \$	24 %	
Fournitures	16 000 \$	13 000 \$	10 000 \$	4 %	Balles de tennis, réparation d'équipement, fournitures de bureau
CVC (Chauffage et climatisation)	8 000 \$	14 000 \$	14 000 \$	4 %	
Éclairage	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	3 %	
Entretien et réparation de l'immeuble	20 000 \$	20 000 \$	7 000 \$	5 %	Produits d'entretien, réparations
Concierge		900 \$			Pas de vestiaires, utilise les commodités de l'université, pas de dépenses ici.
Fournitures de conciergerie				0 %	
Assurances	8 000 \$	8 000 \$	8 000 \$	3 %	
Comptabilité	12 000 \$	5 000 \$	3 000 \$	2 %	
Câble, téléphone, satellite	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 %	
<b>Total des dépenses</b>	<b>301 000 \$</b>	<b>322 400 \$</b>	<b>248 500 \$</b>		
<b>Surplus</b>	<b>94 000 \$</b>	<b>100 600 \$</b>	<b>63 500 \$</b>		

## F Modèles de planification

### Inventaire des terrains de tennis dans votre aire de chalandise

L'aire de chalandise pour laquelle vous désirez développer des installations variera si vous vous trouvez dans une zone rurale ou urbaine, s'il existe une autoroute à proximité, etc. *Votre groupe* doit définir la distance que les gens sont prêts à parcourir pour jouer au tennis (un trajet de 25 à 30 minutes est souvent utilisé pour la planification urbaine). Si vous utilisez une limite municipale, servez-vous de cela comme aire de chalandise (avec quelques indicateurs si les personnes viendront de municipalités environnantes).

Dressez une liste de tous les terrains de tennis - publics et privés - à l'intérieur de votre aire de chalandise. S'il existe des terrains privés ou couverts, indiquez la qualité des surfaces et les frais d'utilisation.

#### Outil pratique : estimez votre marché de joueurs de tennis

##### *Inventaire des terrains de tennis de votre collectivité*

<i>Lieu</i>	<i>Nombre de terrains</i>	<i>Modèle d'exploitation</i>	<i>Pourcentage d'utilisation annuelle</i>	<i>Qualité des terrains et des commodités</i>	<i>Commentaires</i>
-------------	---------------------------	------------------------------	-------------------------------------------	-----------------------------------------------	---------------------


## Calculs pratiques. Combien de joueurs se trouvent dans votre zone de chalandise?

### Outil pratique : estimez votre marché de joueurs de tennis

Tennis BC fournit des statistiques d'utilisateurs en tant que références pour les planificateurs des régions urbaines de la Colombie-Britannique - utilisant les usagers âgés de six ans et plus. Ces statistiques représentent les taux de participation de la région du nord-ouest du Pacifique tirées de la USTA 2004 Tennis Participation Study par Taylor Research and Consulting. Étude fournie par Tennis BC

Fréquence de jeu (annuellement)		Inscrire la population totale de votre collectivité de 6 ans et plus	Nombre approximatif de joueurs de tennis dans votre collectivité
1 à 3 fois par année (occasionnel)	13,5 %		
4 à 20 fois par année (régulier)	8,4 %		
21 fois et plus par année (fréquent - fervent)	2,1 %		

Voici d'autres facteurs de votre première estimation du marché local de joueurs de tennis :

- Météo* - la durée de votre temps froid ou de la période de pluie qui limite la saison extérieure.
- Rural ou urbain* - plus votre zone de chalandise est rurale, moins élevés seront les taux de participation.
- Revenus moyens des ménages* - sur tout le territoire canadien, plus les revenus moyens des ménages sont élevés, plus grande est la participation dans la majorité des sports - y compris le tennis.
- Inventaire des terrains de tennis locaux* - vous pouvez utiliser votre inventaire des terrains pour démontrer la demande existante ou pour démontrer que la demande excède la capacité.



### Choisir un site : matrice d'analyse

	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Droit de propriété et coûts				
Près des centres récréatifs et athlétiques existants?				
Exigences du site - zonage, commodités, accès				
Classement et préparation du site				
Conditions convenables du sol ex. : drainage?				
Utilisation actuelle (ex. : terrains extérieurs)				
Dimensions du site - convenable pour 2,4, 6 ou 8 terrains?				
Capacité actuelle de stationnement. Ajout possible?				
Arbres et autre végétation				
Impact pour la collectivité				
Visibilité de la collectivité (marketing)				
Accès par transport en commun				
Facteurs de bruit (rues achalandées)				
Aménagement de l'environnement possible?				

## Modèle d'outil d'estimation des coûts des installations : budget initial

Veillez prendre note que pour l'évaluation des coûts, vous devrez utiliser une décomposition plus détaillée (voir l'annexe suivante).

Éléments de coûts majeurs	Sous-catégorie	Estimation
<b>Site</b>	Acquisition du site	
	Approbation environnementale (requis pour obtenir une subvention aux infrastructures)	
	Examen archéologique	
	Inspection du site - examen du sol	
	Drainage et évaluation du site	
	Préparation du site	
	Raccord des services publics	
	Aménagement paysager	
	Éclairage, lieux de confluence et sentiers	
	Surface et traçage du stationnement	
	<b>total partiel</b>	
<b>Construction des terrains</b>	Fondations avec système d'ancrage pour les structures gonflées et rigides si nécessaire	
	Édification des structures des terrains intérieurs	
	Système CVC, y compris les aspects mécaniques	
	Construction des terrains - base	
	Construction des terrains - surface	
	Éclairage des terrains	
	Accessoires - filets, poteaux, casiers pour objets de valeur, tableaux de pointage	
	<b>total partiel</b>	
<b>Commodités</b>	Permis DCL	(si nécessaire)
	Permis de développement ou de divergence	
	Permis de construction	
	Assurances - construction et responsabilité du conseil d'administration	
	<b>total partiel</b>	
<b>Coûts accessoires</b>	Architecte - plans de conception	
<b>Consultants</b>	Architecte - plans détaillés	
	Architecte paysager	
	Consultant en sol	
	Expert-mètreur	
	Ingénieurs en structures	
	Techniciens du fournisseur de la structure	
	Ingénieur mécanique	
	Ingénieur électrique	
	Consultant en impact environnemental/ingénieur en structures	
	Consultant en conception et construction des surfaces de jeu (ou consultez votre association provinciale)	
	Juridiction - location et/ou ententes	
	Consultant en souscriptions (optionnel)	
	Directeur du projet de construction (optionnel)	
<b>Site</b>	Acquisition du site	
	Approbation environnementale (requis pour obtenir une subvention aux infrastructures)	
	Examen archéologique	
	Inspection du site - examen du sol	
	Drainage et évaluation du site	
	Préparation du site	
	Raccord des services publics	
	Aménagement paysager	
	<b>total partiel</b>	

## G Étude de cas pour l'évaluation des coûts

**Guy O.Byrne, ex-membre du conseil d'administration de Tennis Canada et président du comité des installations de Tennis BC qui a encadré la création de ce guide, a entrepris cet exercice.**

**La tâche :** Évaluer les coûts de différentes options de construction pour des installations de tennis intérieur en janvier 2008 en utilisant les plans du Grant Connell Tennis Centre de North Vancouver - une structure indépendante comprenant 6 terrains, une aire de réception, des vestiaires, un salon, une aire d'observation, des bureaux et un entrepôt.

Guy a remis les plans à un fournisseur de structures rigides préfabriquées (Pri-Tec Construction). En utilisant un format semblable, il a demandé des propositions semblables à un fournisseur de structures gonflées (Yeadon Fabric Domes) et à un fournisseur de structures en aluminium (Sprung Instant Structures). Les coordonnées de ces fournisseurs sont indiquées ci-dessous. Il a demandé aux fournisseurs de remettre un devis comprenant tous les coûts pour le GCTC de six terrains avec commodités, ainsi que pour des options de 2, 4 et 8 terrains. Aucun site précis n'a été mentionné et des fournisseurs de partout au Canada ont été choisis.

### **Hypothèses utilisées pour l'analyse comparative**

Guy a organisé les devis selon des tableaux comparatifs utilisant un coût au pied carré pour chaque item. Il a décidé de placer divers éléments dans les catégories à des fins de comparaison (par exemple, pas de murs intérieurs dans les structures gonflées). Le lecteur devrait noter que ce ne sont que des estimations et il pourrait y avoir des coûts supplémentaires (ou moindres) selon votre situation géographique. Les estimations ne comprennent pas les coûts reliés au terrain et, en raison des conditions variables du site, une allocation a été incluse selon les conditions moyennes. Les frais de transport peuvent varier selon les régions canadiennes. De plus, si votre projet consiste en recouvrir des terrains existants, les coûts associés au site peuvent être réduits de façon importante. Les coûts peuvent varier d'une région à l'autre selon la température et la quantité de neige reçue. Les standards de construction pour un classement LEED, une finition de qualité supérieure, le fini extérieur, etc. peuvent augmenter les coûts de construction. Tous les budgets de constructions comprennent des impondérables; il n'y a pas d'impondérables prévus dans ces estimations.

### **Définitions**

Les estimations sont divisées en sections similaires à celles du Modèle d'estimation des coûts (voir page précédente), mais les devis ont utilisé différents intitulés de poste. Voici les intitulés utilisés :

#### **Coûts du site**

*Travaux sur le site :* préparation du site, classement, drainage, raccordement aux services publics, éclairage du terrain et du stationnement, chaussée en asphalte et espaces de stationnement (40 places pour des installations de 6 terrains, le nombre exact varie selon les règlements municipaux), aménagement paysager, remise des déchets, clôtures, transformateur sur socle.

#### **Coûts de construction des installations et des terrains**

*Fondations :* plan et arpentage, excavation et remplissage, dalle en pente et murs des fondations, isolation et divers.

*Enveloppe :* matériaux de construction fournis (membrane ou acier, etc.), isolation, portes et fenêtres, coûts d'assemblage et d'édification.

*Intérieur :* Murs intérieurs, plafonds, cloisons, finition des planchers, travaux de charpenterie, peinture, portes et fenêtres intérieures, finition de la cuisine/du bar.

*Plomberie :* mise en place des canalisations, appareils sanitaires, drains.

*CVC :* système de chauffage, climatisation (commodités seulement), ventilation (terrains).

*Protection contre l'incendie :* système de gicleurs si nécessaire.

*Électricité :* service et distribution, éclairage, communication et sécurité.

*Équipement propre au tennis :* filets, rideaux, etc.

#### **Coûts accessoires, permis, divers et consultants**

*Étape de conception :* esquisses de construction, arpentage municipal et topographique, gestion de l'eau de pluie, conception du plan du site, analyse géotechnique, étude des concepts de remplacement, analyse budgétaire et approbation, plans architecturaux, municipaux, services publics, structuraux, électriques, mécaniques et aménagement paysager, plans, plans propres aux terrains de tennis, divers, débours.

*Frais municipaux et permis (4 %)*

*Clauses générales :* supervision du site, assurances, travail général, bureau sur le site, entreposage, téléphone sur le site, coûts indirects de l'entrepreneur et profits.

*Frais de gestion : 3 %*

## 1. Devis pour une structure gonflée (2008)

Notes :

1. Une enveloppe gonflée ne comprend pas de commodités. Une option de commodités de 4 000 pieds carrés (125 \$ par pied carré) a été ajoutée à l'aménagement des terrains afin de pouvoir comparer avec les structures Sprung et les structures rigides préfabriquées. En réalité, la superficie des commodités peut être modifiée selon le nombre de terrains construits.

2. Les prix ne comprennent pas la TPS.

**Note : coûts exprimés en \$ par pied carré, sauf dans les totaux (en gras)**

<b>Configuration des terrains</b>	<b>2 terrains</b>	<b>4 terrains</b>	<b>6 terrains</b>	<b>8 terrains</b>
<b>Superficie des installations en pieds carrés</b>	<b>12 508</b>	<b>24 000</b>	<b>35 400</b>	<b>47 520</b>
<b>Préparation du site</b>				
Travaux sur le site	21,75	19,70	18,75	17,80
<b>Coûts de construction des terrains et des commodités</b>				
Fondation et plancher	7,50	6,55	6,25	5,95
Construction de l'enveloppe (comprend l'équipement mécanique)	16,00	13,00	12,00	11,00
Finition intérieure	<i>Sans objet</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Sans objet</i>
Finition des terrains	1,75	2,50	3,00	3,50
Plomberie intérieure	<i>Sans objet</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Sans objet</i>
Raccordement mécanique pour le chauffage et la ventilation	6,00	5,00	4,50	4,00
Protection contre l'incendie (gicleurs)	<i>Sans objet</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Sans objet</i>	<i>Sans objet</i>
Électricité	6,00	5,00	4,50	4,00
Équipement propre au tennis	<i>Sans objet Pas de rideaux. Filets en sus</i>	<i>Sans objet Pas de rideaux. Filets en sus</i>	<i>Sans objet Pas de rideaux. Filets en sus</i>	<i>Sans objet Pas de rideaux. Filets en sus</i>
<b>Coûts accessoires, permis, divers et consultants</b>				
Phase de conception	11,50	10,50	10,00	8,40
Frais municipaux & permis	6,25	5,25	5,00	4,20
Clauses générales	8,70	7,90	7,50	6,50
Frais de gestion	4,50	3,95	3,75	3,15
<i>Total par pied carré sans commodités (arrondi)</i>	85,00 \$	75,00 \$	72,00 \$	65,00 \$
Estimation des coûts totaux (sans les commodités)	<b>1 064 000 \$</b>	<b>1 800 000 \$</b>	<b>2 550 000 \$</b>	<b>3 100 000 \$</b>
Ajout de 4 000 pieds carrés de commodités à 125 \$ par pied carré	<b>500 000 \$</b>	<b>500 000 \$</b>	<b>500 000 \$</b>	<b>500 000 \$</b>
<b>Coûts comparables avec la construction de commodités</b>	<b>1 564 000 \$</b>	<b>2 300 000 \$</b>	<b>2 950 000 \$</b>	<b>3 600 000 \$</b>

**Janvier 2008 - devis de l'enveloppe fourni par Yeadon Fabric Domes Ltd.  
Téléphone : 1-800-493-2366**

*Les coûts peuvent varier selon le site et les conditions climatiques. Nous vous recommandons de communiquer avec le fournisseur ci-dessus ou avec un autre fournisseur de structures gonflées pour obtenir les coordonnées d'un entrepreneur le plus près de chez vous.*

## 2. Devis de Sprung Instant Structure (2008)

Notes :

1. Le devis de Sprung comprend les commodités.
2. Superficie des commodités pour 4 et 6 terrains plus petite que celle d'une structure rigide préfabriquée.
3. Les prix ne comprennent pas la TPS.

**Note : exprimés en \$ par pied carré, sauf dans les totaux (en gras)**

<b>Configuration des terrains</b>	<b>2 terrains</b>	<b>4 terrains</b>	<b>6 terrains</b>	<b>8 terrains</b>
<b>Superficie des installations en pieds carrés</b>	<b>14 400</b>	<b>32 400</b>	<b>41 400</b>	<b>50 400</b>
<b>Préparation du site</b>				
Travaux sur le site	21,75	19,70	18,75	17,80
<b>Coûts de construction des terrains et des commodités</b>				
Fondation et plancher	7,50	6,55	6,55	5,95
Enveloppe de bâtiment	40,25	39,35	39,15	38,70
Finition intérieure	16,00	15,15	14,40	14,70
Finition des terrains	0,75	0,75	0,60	0,60
Plomberie intérieure	4,25	3,95	3,75	3,75
Chauffage et ventilation	16,25	15,75	15,00	14,25
Protection contre l'incendie (gicleurs)	3,00	2,75	2,50	2,38
Électricité	11,00	10,50	10,00	9,50
Équipement propre au tennis	3,95	3,95	3,75	3,55
<b>Coûts accessoires, permis, divers et consultants</b>				
Phase de conception	11,00	10,50	10,00	8,40
Frais municipaux & permis	6,25	5,25	5,00	4,20
Clauses générales	8,70	7,90	7,50	6,50
Frais de gestion	4,50	3,95	3,75	3,15
<i>Total par pied carré</i>	<i>155,15 \$</i>	<i>146,00 \$</i>	<i>140,40 \$</i>	<i>133,43 \$</i>
<b>Estimations des coûts totaux</b>	<b>2 234 160 \$</b>	<b>4 730 400 \$</b>	<b>5 812 560 \$</b>	<b>6 724 872 \$</b>

**Janvier 2008 - devis de l'enveloppe fourni par Sprung Instant Structures Ltd.  
Téléphone : 1-800-528-9899**

*Les coûts peuvent varier selon le site et les conditions climatiques. Nous vous recommandons de communiquer avec le fournisseur ci-dessus ou avec un autre fournisseur de membranes pour obtenir les coordonnées d'un entrepreneur le plus près de chez vous.*

### 3. Structure rigide préfabriquée (2008)

Notes :

1. Les commodités sont comprises dans la conception.
2. La superficie des 4 terrains et des 6 terrains est plus large qu'une structure Sprung comparable.
3. Le fournisseur n'a pas fait de soumission pour une structure à deux terrains, car il a jugé que ce n'était pas rentable.
4. Les prix ne comprennent pas la TPS.

**Note : coûts exprimés en \$ par pied carré, sauf dans les totaux (en gras)**

<b>Configuration des terrains</b>	<b>2 terrains</b>	<b>4 terrains</b>	<b>6 terrains</b>	<b>8 terrains</b>
<b>Superficie des installations en pieds carrés</b>		36 400	42 000	50 400
<b>Préparation du site</b>				
Travaux sur le site		19,70	18,75	17,20
<b>Coûts de construction des terrains et des commodités</b>				
Fondation et plancher		6,55	6,25	5,95
Enveloppe de bâtiment		19,70	18,75	17,80
Finition intérieure		15,15	14,40	13,70
Finition des terrains		0,75	0,60	0,60
Plomberie intérieure		3,95	3,75	3,75
Chauffage et ventilation		15,75	15,00	14,25
Protection contre l'incendie (gicleurs)		2,75	2,50	2,38
Électricité		10,50	10,00	9,50
Équipement propre au tennis		3,95	3,75	3,55
<b>Coûts accessoires, permis, divers et consultants</b>				
Phase de conception		10,50	10,00	8,40
Frais municipaux & permis		5,25	5,00	4,20
Clauses générales		7,90	7,50	6,50
Frais de gestion		3,95	3,75	3,15
<b>Total par pied carré</b>		126,00 \$	120,00 \$	112,00 \$
<b>Estimations des coûts totaux</b>		<b>4 586 000 \$</b>	<b>5 040 000 \$</b>	<b>5 621 000 \$</b>

**Janvier 2008 - devis fourni par Pri-Tec Construction Ltd.  
Téléphone : 1-613-839-3462**

*Les coûts peuvent varier selon le site et les conditions climatiques. Nous vous recommandons de communiquer avec le fournisseur ci-dessus ou avec un autre fournisseur de structures préfabriquées pour obtenir les coordonnées d'un entrepreneur le plus près de chez vous.*

## H : Carte de pointage de *votre groupe* pour Trouver sa zone de confort

### Quels sont vos progrès?

Phases & étapes	Tâches et points de repère	S'applique à nous?	Responsable	Fait
<p><i>Se préparer</i> 1<sup>re</sup> étape : Mettre sur pied <b>un organisme communautaire de tennis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Nom original et représentatif pour <i> votre groupe </i>?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Liste de rôles pour tous les membres?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> S'il s'agit d'un nouveau groupe ou coalition, avez-vous consacré du temps à mieux vous connaître?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Recrutement de professionnels qualifiés?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Cueillette de noms et de coordonnées pour une base de données de distribution?</li> </ul>			
<p><i>Se préparer</i> 2<sup>e</sup> étape : <b>Se préparer pour le parcours : recherche</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Préciser le genre de partenariat que vous désirez?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Effectuer des recherches sur le financement des installations publiques récréatives passées et à venir dans votre collectivité?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comprendre le concept de bien public?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Identifier une personne ressource du service des loisirs ou du conseil comme ressource officielle?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Clarifier les objectifs du groupe et du projet?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Dresser un inventaire des terrains de tennis de votre collectivité et l'analyser?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Effectuer une estimation de votre marché cible?</li> </ul>			
<p><i>Planification conceptuelle</i> 3<sup>e</sup> étape : <b>Rédiger un énoncé des besoins</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Monter un dossier sur le tennis en tant que bien public?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Dresser une liste de données concernant le tennis qui toucheront votre collectivité?</li> </ul>			
<p><i>Planification conceptuelle</i> 4<sup>e</sup> étape : <b>Établir les caractéristiques des installations</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Rédiger un énoncé de l'envergure du projet soutenu par <i> votre groupe </i>?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Description d'une phrase de votre projet/proposition?</li> </ul>			
<p><i>Planification conceptuelle</i> 5<sup>e</sup> étape : <b>Évaluer votre potentiel de financement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Dresser une liste des sources de financement et analyser le potentiel de chacune?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Déterminer ce que cette analyse de financement représente pour votre projet/proposition?</li> </ul>			
<p><i>Planification conceptuelle</i> 6<sup>e</sup> étape : <b>Choisir le modèle d'exploitation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Recherche sur les incidences de chaque modèle d'exploitation?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Évaluer votre potentiel à être un partenaire d'exploitation à but non lucratif?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Déterminer officiellement le niveau d'intérêt de votre administration municipale à construire et à exploiter les installations?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Déterminer le modèle d'exploitation que vous favorisez? Est-ce une option réaliste?</li> </ul>			
<p><i>Planification détaillée</i> 7<sup>e</sup> étape : <b>Comprendre l'évaluation du site, la conception et la construction des installations</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Votre méthode favorite de gestion de la construction?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Le type d'installations que vous favorisez?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Liste des coûts accessoires qui s'appliqueront dans votre municipalité?</li> </ul>			
<p><i>Planification détaillée</i> 8<sup>e</sup> étape : <b>Choisir un site et un type d'installations</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Relation avec votre partenaire public?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Établir les sites possibles en utilisant la grille d'évaluation des sites? Quel(s) site(s) privilégiez-vous?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Exigences pour construire des commodités sur ce site?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Matériaux et méthode de construction préférentiels pour ce site?</li> </ul>			

<b>Phases &amp; étapes</b>	<b>Tâches et points de repère</b>	<b>S'applique à nous?</b>	<b>Res-ponsable</b>	<b>Fait</b>
<i>Planification détaillée</i> 9 <sup>e</sup> étape : <b>Évaluer les dépenses en immobilisations</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Estimation approximative des coûts et des coûts accessoires pour présenter une demande de financement? <input checked="" type="checkbox"/> Recenser les standards de construction verte de votre collectivité? <input checked="" type="checkbox"/> Si vous envisagez un bâtiment industrialisé, avez-vous communiqué avec des fournisseurs? <input checked="" type="checkbox"/> Avez-vous obtenu une estimation approximative des dépenses en immobilisations, y compris les coûts accessoires, de vos fournisseurs?			
<i>Planification détaillée</i> 10 <sup>e</sup> étape : <b>Préparer un plan d'exploitation</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Établir les coûts des installations à l'intérieur d'un budget annuel? <input checked="" type="checkbox"/> Développer un plan de programmation de 3 ans fondé sur des principes solides d'accessibilité et de développement du marché? <input checked="" type="checkbox"/> Fixer des formules de prix et revenus prévus de participation aux activités et de réservation pour une période de trois ans?			
<i>Planification détaillée</i> 11 <sup>e</sup> étape : <b>Concevoir un plan d'affaires ou une proposition de projet</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Rédiger un plan d'affaires? <input checked="" type="checkbox"/> Préparer un folioscope pour votre proposition de projet? <input checked="" type="checkbox"/> Rédiger une proposition pour les décideurs de votre collectivité?			
<i>Planification détaillée</i> 12 <sup>e</sup> étape : <b>Mettre en œuvre un plan de promotion</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Dresser une liste des décideurs à aborder officiellement avant un vote important? <input checked="" type="checkbox"/> Répéter votre présentation? <input checked="" type="checkbox"/> Choisir les meilleures personnes pour effectuer la présentation? <input checked="" type="checkbox"/> Avoir du matériel écrit impeccable à distribuer dans le cadre de votre présentation?			
<i>Mise en œuvre</i> 13 <sup>e</sup> étape : <b>Gérer la construction des installations</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Choisir votre méthode de gestion de la construction? <input checked="" type="checkbox"/> Obtenir le permis d'aménagement? <input checked="" type="checkbox"/> Obtenir votre permis de construction? <input checked="" type="checkbox"/> Établir un processus d'approbation des ordres de modification? <input checked="" type="checkbox"/> Nommer un trésorier qui fera un suivi de tous les coûts, des demandes de subventions, du flux de trésorerie? <input checked="" type="checkbox"/> Définir le rôle de <i> votre groupe </i> durant cette phase? <input checked="" type="checkbox"/> <i> Votre groupe </i> est-il assuré? <input checked="" type="checkbox"/> Avez-vous invité les médias pour la première pelletée de terre?			
<i>Mise en œuvre</i> 14 <sup>e</sup> étape : <b>Prévoir l'ouverture et jouer</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Recherches approfondies et processus d'embauche pour votre haute direction? <input checked="" type="checkbox"/> Respecter votre plan de programmation pour développer votre marché? <input checked="" type="checkbox"/> Établir un budget révisé et des méthodes comptables pour assurer le suivi des coûts réels et des recettes? <input checked="" type="checkbox"/> Acheter un système d'inscription et de réservation convivial et fiable? <input checked="" type="checkbox"/> Concevoir un plan de marketing? <input checked="" type="checkbox"/> Mettre sur pied un plan de formation du personnel? <input checked="" type="checkbox"/> Mettre sur pied un programme de techniques de récupération?			