



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2015-2020 DU CENTRE RÉCRÉATIF GADBOIS

Version finale

mars 2015

lemay+ DAA stratégies

TABLE DES MATIÈRES

1. MISE EN CONTEXTE
2. CONSTATS, TENDANCES ET ENJEUX
 - 2.1. *Principaux constats*
 - 2.2 *Tendances et bonnes pratiques*
 - 2.3 *Enjeux de développement*
3. MISSION, PRINCIPES DIRECTEURS ET POSITIONNEMENT
 - 3.1. *Mission*
 - 3.2 *Principes directeurs*
 - 3.3 *Positionnement*
4. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET AXES D'INTERVENTION
 - 4.1 Orientations stratégiques
 - 4.2 Axes d'intervention
5. CONDITIONS DE SUCCÈS

Orientations stratégiques 2015-2020 du Centre récréatif Gadbois

1. MISE EN CONTEXTE

1.1 Mise en contexte

Le Centre récréatif Gadbois est l'un des cinq centres sportifs les plus importants à Montréal.

- **22 de disciplines sportives** y sont pratiquées.
- Plus de **17 organismes sportifs** y ont élu domicile.
- Autour de **50 événements** communautaires, récréatifs et sportifs.
- Un achalandage estimé de plus de **274 000 visites-personne**.

Les travaux de reconstruction de l'échangeur Turcot affecteront grandement le secteur. L'arrondissement, la Ville et ses partenaires entendent toutefois profiter de cette contrainte pour mettre en valeur ce pôle.

Dans ce contexte, l'arrondissement désire réaliser une étude visant à établir le futur positionnement stratégique du Centre Récréatif Gadbois .

Afin de répondre à ces objectifs, l'étude comprend les éléments suivants :

- L'élaboration d'un **diagnostic stratégique** de la situation actuelle du Centre qui identifie les constats ainsi que les enjeux de développement ;
- L'identification des **orientations stratégiques et des axes d'intervention** à mettre en œuvre.

Orientations stratégiques 2015-2020 du Centre récréatif Gadbois

2. CONSTATS, TENDANCES ET ENJEUX

2.1 Constats principaux

Voici les principaux constats tirés du diagnostic du Centre récréatif Gadbois:

- 60 personnes travaillent au Centre, dont 42 personnes à temps plein et 37 personnes à temps partiel et/ou saisonnier.
- L'offre d'activités sportives du CRG est majoritairement régie par les organismes partenaires du Complexe, sauf les activités libres au niveau du patinage, baignade et badminton qui sont régis par l'arrondissement.
- 4 300 personnes sont inscrites aux activités générant plus de 274 000 jours-personnes.
- 69 % de l'achalandage sportif provient de l'arrondissement.
- Taux d'occupation à son meilleur durant les fins de semaines (bon les soirs de semaine et plus faible les jours de semaine).
- 88% des jours/personnes sont générés par activités de niveau récréatif et 12 % de niveau compétitif.
- 23 événements sportifs réunissant 6 200 participants et plus de 5 600 spectateurs.
- Variété d'organismes partenaires (17) œuvrant depuis plusieurs années dans le milieu et offrant 22 disciplines sportives, dont 4 de haut niveau.
- Très bon niveau de satisfaction générale (3,8 / 4) des organismes.
- Plusieurs irritants au niveau de l'accès (transport public, stationnement, signalisation, accessibilité routière contraignante avec les travaux de l'échangeur Turcot) et des services aux usagers (pas de casse-croûte, ni de pro-shop ou de zone de socialisation).

2.1 Constats principaux (suite)

- Bonne variété de plateaux, de bonne qualité, mais vieillissants.
- Plusieurs problématiques physiques majeures et problèmes d'optimisation de l'utilisation des plateaux.
- Le CRG est identifié par la Ville comme le deuxième centre multisports en importance à Montréal, en raison de sa superficie et du nombre de plateaux sportifs, après le Centre Claude-Robillard (ce dernier relevant de la Ville-centre). Ce positionnement est reconnu par un bon nombre d'organismes partenaires, ceux-ci le surnommant le « Mini Centre Claude-Robillard ».
- Population de l'arrondissement en croissance depuis 2001 (+14 % par rapport à 2014) et avec de bonnes perspectives (92 060 habitants d'ici 2025).
- Dualité du milieu qui détient des attributs pour être activement sportif (croissance de la population, population plus jeune, moins d'immigrants récents), mais est freiné par d'autres paramètres (ex. scolarité, faibles revenus des ménages).
- Le CRG se situe à mi-chemin entre un centre sportif local un centre sportif municipal
- Le Centre présente un niveau de vétusté élevé nécessitant des investissements majeurs pour les prochaines

2.2 Tendances et bonnes pratiques

Voici les tendances et bonnes pratiques observées :

- Les centres récréatifs et sportifs contribuent à créer un **pôle d'échanges, de convivialité et de vie sociale** aussi bien au niveau des pratiquants qu'au niveau des non pratiquants.
- L'**animation prend une place de plus en plus importante** dans le fonctionnement des nouveaux équipements.
- Une **offre de services médico-sportifs** à même le centre.
- La multiplication des sources de **revenus autonomes**.
- Les **frais d'exploitation d'équipements sportifs spécialisés de haut niveau explosent** et créent une forte pression sur leurs propriétaires.
- Bien que plus complexe à gérer, la **cohabitation entre sportifs de compétition et le récréatif** permet une plus optimisation par qu'ils utilisent le centre à des heures différentes.
- **Quelques activités en émergence** : Arts martiaux et sports de combat, mise en forme et entraînement , bassins aquatiques, activités pour l'ensemble de la famille.
- Le coût de fonctionnement d'un **centre sportif est traditionnellement déficitaire**, permettant le développement croissant de la gestion déléguée.
- La **délégation de gestion peut apporter une souplesse** par rapport à la gestion municipale. La délégation de service public est une bonne formule pour les villes, sous réserve de respecter son principe d'intérêt général.

2.3 Enjeux de développement

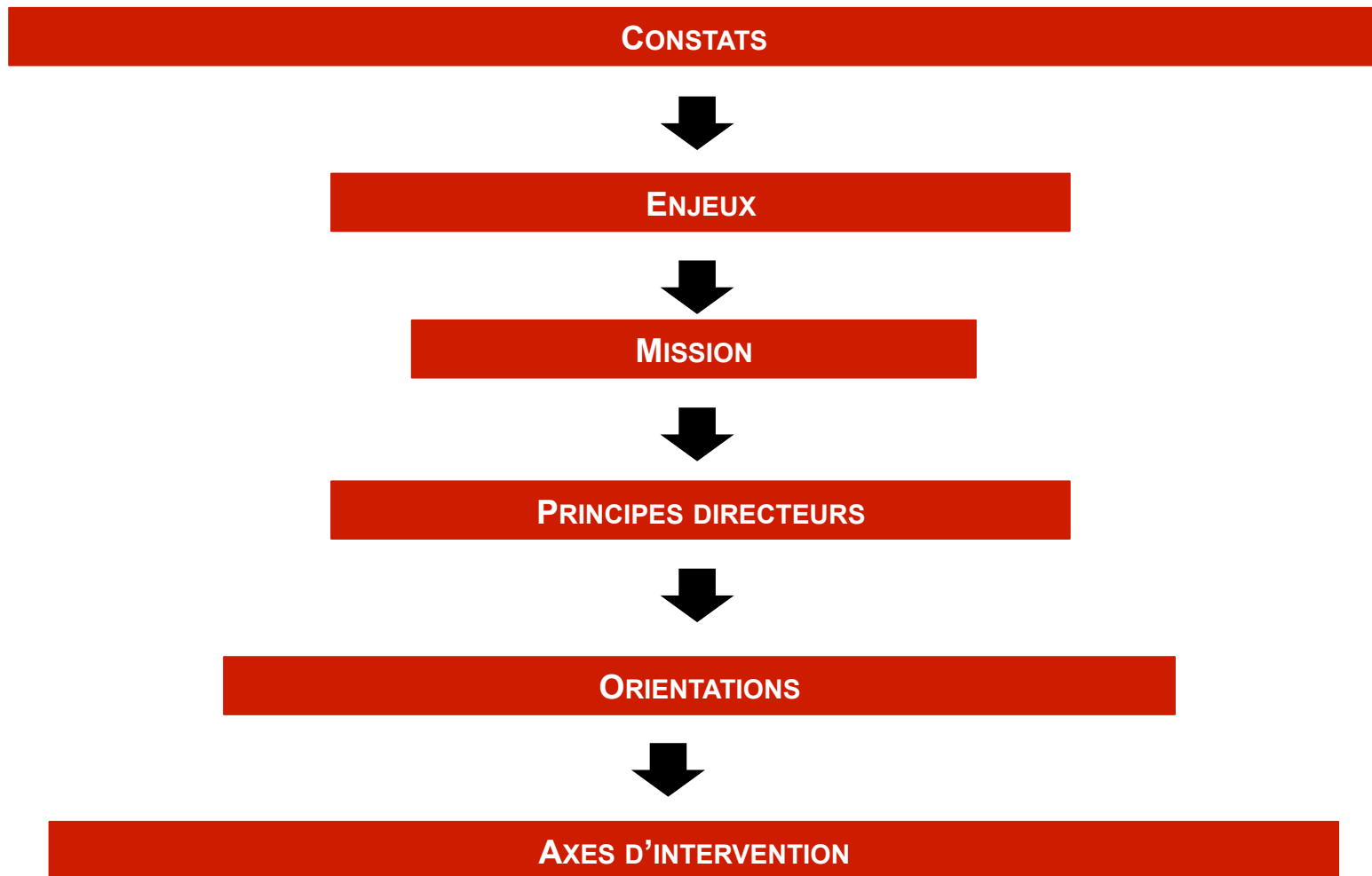
Quatre enjeux de développement du Centre récréatif Gadbois se dégagent des constats :

1. Il est nécessaire de maintenir la **qualité des plateaux et de l'offre actuelle**.
2. Il est souhaité que le Centre devienne un **lieu de rencontre animé et convivial**.
3. Il est important de bonifier les **outils de gestion** de l'organisme et les mécanismes opérationnels avec les partenaires.
4. Il est essentiel de favoriser la **croissance de la participation** dans un contexte d'utilisation optimale.

Orientations stratégiques 2015-2020 du Centre récréatif Gadbois

3. MISSION, PRINCIPES DIRECTEURS ET POSITIONNEMENT

Orientations stratégiques 2015-2020 du Centre récréatif Gadbois



3.1 Mission

MISSION PROPOSÉE DU COMPLEXE RÉCRÉATIF GADBOIS

Améliorer la santé ainsi que la qualité de vie des citoyens Montréalais par le biais d'une offre en sport et activité physique accessible et diversifiée dans une installation supra-locale de qualité.

3.2 Principes directeurs

Les principes directeurs sont en quelques sortes les valeurs que l'organisation souhaite mettre de l'avant. Les principes directeurs sont au cœur de chaque intervention et décision.

- 1. LEADERSHIP :** L'équipe de gestion du Centre Gadbois, comme gestionnaire principal, assumera un leadership affirmé sur les orientations et la programmation du centre.
- 2. PARTENARIATS :** Le Centre Gadbois travaille en étroite collaboration avec ses organismes partenaires qui sont essentiels pour faire vivre la mission du Centre et la programmation.
- 3. ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE :** Le Centre Gadbois , et ses partenaires, proposent propose une variété de sports et d'activités physiques de niveau initiation et récréatif, accessible à tous, à des coûts raisonnables dans un environnement de grande qualité.
- 4. SPÉCIALISATION :** Le Centre Gadbois offre, selon les besoins et les capacités des lieux et des partenaires, une offre sportive de haut niveau dans quelques disciplines ciblés.

3.3 Positionnement

Un des axes d'interventions prioritaires du présent plan est « *Revoir l'image de marque et la signature visuelle en fonction du nouveau positionnement retenu* ».

Ce positionnement marketing constitue la proposition unique de vente que le Centre fait à ses clients (utilisateurs). Le positionnement permet de produire par la suite la signature les slogans publicitaires.

Le positionnement doit être la base de toutes les activités de communication du Centre et des partenaires. Nous proposons de ce positionnement se base sur deux axes majeurs:

Le bien-être physique

La rencontre

Ainsi le positionnement proposé du Centre récréatif Gadbois est :

On y vient et revient au Centre Gadbois pour être bien dans sa peau en y pratiquant des activités physiques et sportive mais surtout on y reste parce qu'on rencontre des gens qui partage le même désir de bouger, ensemble !

Orientations stratégiques 2015-2020 du Centre récréatif Gadbois

4. ORIENTATIONS ET AXES D'INTERVENTION

Orientations stratégiques 2015-2020 du Centre récréatif Gadbois

ENJEUX

MISSION

PRINCIPES DIRECTEURS

ORIENTATIONS ET AXES D'INTERVENTION

ORIENTATION 1 :

**MAXIMISER LA
FRÉQUENTATION SPORTIVE
ET D'ACTIVITÉS PHYSIQUES**

- 1.1 Programmation variée et innovante
- 1.2 Offre accessible à tous, avec efforts particuliers pour certains créneaux
- 1.3 Pratique allant jusqu'au haut niveau
- 1.4 Optimisation de la gestion des plateaux

ORIENTATION 2 :

**OPTIMISER LES ACTIFS
POUR FAVORISER LA
CROISSANCE DE LA
FRÉQUENTATION**

- 2.1 Améliorations et réaménagements mineurs
- 2.2 Améliorations majeures

ORIENTATION 3 :

**FAIRE DU CENTRE GADBOIS
UN SITE CONVIVIAL ET
CONNECTÉ À SON MILIEU**

- 3.1 Image de marque et signature visuelle
- 3.2 Programmation événementielle
- 3.3 Stratégie de communication intégrée
- 3.4 Service aux utilisateurs

ORIENTATION 4 :

**BONIFIER ET OPTIMISER LES
OUTILS DE GESTION ET
D'OPÉRATION**

- 4.1 Nouvelle approche relationnelle
- 4.2 Indicateurs de performance
- 4.3 Revenus autonomes

4.1 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Pour la période 2015-2020, le Centre récréatif Gadbois se dote de quatre orientations stratégiques autour desquelles se grefferont, pour chacune, des axes d'intervention :

1. **Maximiser la fréquentation sportive et d'activités physiques.**
2. **Optimiser les actifs pour favoriser la croissance de la fréquentation.**
3. **Faire du centre récréatif Gadbois un site convivial et connecté à son milieu qui fait la fierté des citoyens du Sud-Ouest.**
4. **Bonifier et optimiser les outils de gestion et d'opération.**

* * * * *

ORIENTATION #1 : Maximiser la fréquentation sportive et d'activités physiques. *Bien que le Centre Gadbois bénéficie d'une très bonne fréquentation, cette orientation vise à faire en sorte à la fois de maintenir cette bonne performance mais souhaite également à voir se développer de nouvelles activités ou à optimiser l'utilisation des plateaux. Pour chacun des plateaux, activités ou partenaires, il faudra se doter de plan de développement pour maximiser la fréquentation sportive et d'activités physiques.*

4.1 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

ORIENTATION #2 : Optimiser les actifs pour favoriser la croissance de la fréquentation.

Dans un contexte de croissance du secteur de desserte et de l'âge des équipements et infrastructure, il sera essentiel d'optimiser les actifs pour favoriser la hausse de la fréquentation du Centre Gadbois. Ceci concerne le maintien et l'amélioration des actifs et planification de nouvelles infrastructures pour supporter la croissance.

ORIENTATION #3: Faire du centre récréatif Gadbois un site convivial et connecté à son milieu qui fait la fierté des citoyens du Sud-Ouest. *En fonction des nouveaux besoins de la clientèle et des tendances observées dans le domaine des centres de loisirs et sportifs, il faudra faire sorte que le Centre Gadbois devienne de plus en plus un site convivial et connecté à son milieu. Le Centre Gadbois devra faire la fierté des citoyens du Sud-Ouest. Pour ce faire, il faudra de doter d'une véritable stratégie de communication et améliorer les services aux visiteurs dans son ensemble, notamment en raison des problématiques liées aux travaux de Turcot.*

ORIENTATION #2 : Bonifier et optimiser les outils de gestion et d'opération. *Finalement, cette dernière orientation concerne la gestion du Centre Gadbois. Elle vise à bonifier et optimiser les outils de gestion et d'opération du Centre. Ceci concerne les gestionnaires du Centre mais également ses organismes partenaires.*

Orientations stratégiques 2015-2020 du Centre récréatif Gadbois

ORIENTATION 1

MAXIMISER LA FRÉQUENTATION SPORTIVE ET D'ACTIVITÉS PHYSIQUES

AXE 1.1

Développer, en lien avec les partenaires, **une programmation de sports et d'activités physiques variée et innovante** en pratique libre et organisée

AXE 1.2

Favoriser une offre de sports et d'activités **physiques accessible à tous, en déployant des efforts particuliers pour certains créneaux**

Créneaux ciblés :
Enfants (6-12 ans)
Aînés (60 ans et +)
Sports émergents

AXE 1.3

Cibler certains sports et développer une **pratique allant jusqu'au haut niveau** dans le cadre d'un plan de développement de la pratique

Exemples de sports ciblés :
Haltérophilie (Géants)
Patinage artistique (REPAM)
Natation (CASO)
Patinage de vitesse (CPV)

AXE 1.4

Optimiser la **gestion des plateaux** selon des principes de densité de l'occupation et réaménager la programmation selon les besoins

4.1 ORIENTATIONS ET AXES D'INTERVENTIONS

ORIENTATION STRATÉGIQUE # 1 :

Maximiser la fréquentation sportive et d'activités physiques.

- 1.1 Développer, en lien avec les partenaires, une programmation de sports et d'activités physiques variée et innovante en pratique libre et organisée.
- 1.2 Favoriser une offre de sports et d'activités physiques accessible à tous, en déployant des efforts particuliers pour certains créneaux :
 - *Enfants de 6 à 12 ans et aînés (60 ans et plus)*
 - *Sports émergents (ex : spinning, Zumba, crossfit, course extérieure, etc.)*
- 1.3 Cibler certains sports et développer une pratique allant jusqu'au haut niveau dans le cadre d'un plan de développement de la pratique. Les sports et partenaires ciblés sont par exemple :
 - *Haltérophilie –Géants*
 - *Patinage artistique –REPAM*
 - *Natation –CASO*
 - *Patinage de vitesse – CPV*
- 1.4 Optimiser la gestion des plateaux selon des principes de densité de l'occupation et réaménager la programmation selon les besoins.

Orientations stratégiques 2015-2020 du Centre récréatif Gadbois

ORIENTATION 2

OPTIMISER LES ACTIFS POUR FAVORISER LA CROISSANCE DE LA FRÉQUENTATION

AXE 2.1

Réaliser des **améliorations et des réaménagements mineurs**

Améliorations et réaménagements mineurs :

*Fusionner la salle 202 et de la salle VIP pour en faire une salle multiservices
Rideau séparateur gym double
Vestiaire familial pour la piscine
Sous-sol pour espace d'entreposage
Sauna
Ventilation du local de Karaté- Boxe
Changer les tapis dans les estrades de l'haltérophilie
Refaire la scène du gym simple
Refaire l'ancien local de premiers soins à l'aréna et la fusionner avec le local adjacent*

AXE 2.2

Évaluer la possibilité de réaliser des **améliorations majeures** dans le Centre

Améliorations majeures :

*Agrandissement du Centre
a) Agrandir le Dojo vers l'avant du terrain
b) Accueil du côté du parc de baseball, ajouter l'estrade au gym double
Utilisation du toit (piste de course)
Plage piscine et/ou jeux d'eau et/ou agrandissement piscine et ajout de toilettes et vestiaires extérieurs
Système de réfrigération des deux aréna (2018-2019)
Ajouter un monte charge
Refaire le plancher du gym double (enlever la bosse)*

AXE 2.3

Réaliser à court terme un **plan des investissements** pour les dix prochaines années

4.1 ORIENTATIONS ET AXES D'INTERVENTIONS

ORIENTATION STRATÉGIQUE # 2 :

Optimiser les actifs pour favoriser la croissance de la fréquentation.

- 2.1 Réaliser des améliorations et des **réaménagements mineurs**, tels que : *Salle 202 VIP, bureau régisseur aréna, Dojo, rideau séparateur gym double, vestiaire familial pour la piscine, sous-sol pour espace d'entreposage, réaménagement de certaines salles pour maximiser l'utilisation sportive.*
- 2.2 Évaluer la possibilité de réaliser des **améliorations majeures** dans le Centre. Ces améliorations (nécessitant parfois une fermeture de parties du Centre) devront être pensées en fonction du plan d'investissements et de l'échéancier des travaux de l'Échangeur Turcot. À titre d'exemples, voici certaines améliorations qui pourraient être réalisées : Piste de course intérieure sur un belvédère, agrandissement du Centre, utilisation du toit, plage piscine et/ou jeux d'eau et/ou agrandissement piscine Système de réfrigération des deux arénas (2018-2019), etc.
- 2.3 Réaliser à court terme un **plan des investissements** pour les dix prochaines années..

Orientations stratégiques 2015-2020 du Centre récréatif Gadbois

ORIENTATION 3

FAIRE DU CENTRE GADBOIS UN SITE CONVIVAL CONNECTÉ À SON MILIEU, QUI FAIT LA FIERTÉ DES CITOYENS DU SUD-OUEST

AXE 3.1

Revoir l'**image de marque et la signature visuelle** en fonction du nouveau positionnement retenu

Plan de communications :
*Communication de la programmation
Publicité
Bannière et affichage
Intégration des communications des partenaires*

AXE 3.2

Se doter d'une politique des événements et développer une **programmation événementielle** en lien avec la mission

Axes de la programmation :
*Événements d'animation multisports
Événement sportifs unidisciplinaire d'envergure moyenne
Compétition sportive d'envergure*

AXE 3.3

Élaborer une **stratégie de communication intégrée** avec le ministère des Transports et l'arrondissement dans le cadre des travaux de l'Échangeur Turcot

AXE 3.4

Améliorer les **services aux utilisateurs**

Services :
*Des entrées principales comme des lieux de rencontre et d'échange.
Des services minimums (Casse-croûte et pro-shop)
Signalisation intérieure et extérieure
Asphaltage autour du Centre et zones d'aménagement horticole
Ajouter des espaces de stationnement
Services alternatifs (ex: massothérapie)*

4.1 ORIENTATIONS ET AXES D'INTERVENTIONS

ORIENTATION STRATÉGIQUE # 3 :

Faire du Centre Gadbois un site convivial et connecté à son milieu qui fait la fierté des citoyens du Sud-Ouest

- 3.1 Revoir l'**image de marque et la signature visuelle** en fonction du nouveau positionnement retenu. Ce positionnement (*le bien-être physique et la rencontre*) et définir un plan de communications qui comprendra :
 - *Communication de la programmation*
 - *Publicité*
 - *Bannière et affichage*
 - *Intégration des communications des partenaires*

- 3.2 Se doter d'une politique des événements et développer une **programmation événementielle** en lien avec la mission. La programmation événementielle sera construite sur trois axes :
 - *Événements d'animation multisports ou thématiques (communautés, fêtes, Journée porte ouverte, 24H de patin aux profits des organismes du Centre, les Jeux de la rue, etc.)etc.)*
 - *Événements sportifs uni-disciplinaire d'envergure moyenne*
 - *Compétition sportive d'envergure (ex : Jeux du Québec, Championnats provinciaux et nationaux, Jeux du Sud-Ouest, etc.)*

4.1 ORIENTATIONS ET AXES D'INTERVENTIONS

ORIENTATION STRATÉGIQUE # 3 :

Faire du Centre Gadbois un site convivial et connecté à son milieu qui fait la fierté des citoyens du Sud-Ouest (suite)

3.3 Élaborer une **stratégie de communications intégrée** avec le ministère des Transports et l'Arrondissement dans le cadre des travaux de l'Échangeur Turcot.

3.4 Améliorer les **services aux utilisateurs** :

- *Des entrées principales comme des lieux de rencontre et d'échange.*
- *Des services minimums (Casse-croûte et pro-shop)*
- *Signalisation intérieure et extérieure*
- *Plus de stationnements*
- *Une offre de service médico-sportive*

Orientations stratégiques 2015-2020 du Centre récréatif Gadbois

ORIENTATION 4

BONIFIER ET OPTIMISER LES OUTILS DE GESTION ET D'OPÉRATION

AXE 4.1

Développer une **nouvelle approche relationnelle** avec les partenaires

Nouvelle approche :
*Révision du contenu et cédule des Ententes de partenariats
Meilleur suivi de la programmation et du développement des organismes
Hébergement des partenaires dans le Centre
Création de la Journée des partenaires*

AXE 4.2

Formaliser et mettre en oeuvre des **indicateurs de performance**

Indicateurs de performance :
*Fréquentation
Utilisation des salles
Étude de la clientèle*

AXE 4.3

Favoriser, par divers moyens, l'augmentation des **revenus autonomes** du centre et des partenaires, en gardant les tarifs accessibles

4.1 ORIENTATIONS ET AXES D'INTERVENTIONS

ORIENTATION STRATÉGIQUE # 4 :

Bonifier et optimiser les outils de gestion et d'opération

- 4.1 Développer et proposer une nouvelle approche relationnelle avec les **partenaires** :
 - *Révision du contenu et la cédule des Ententes de partenariats*
 - *Meilleur suivi de la programmation et du développement des organismes*
 - *Hébergement des partenaires dans le Centre*
 - *Création de la Journée des partenaires*

- 4.2 Formaliser et mettre en œuvre des **indicateurs de performance** au niveau de la fréquentation et de l'utilisation des salles et des informations sur les clientèles:
 - *Réalisation d'une étude de la clientèle*
 - *Base de données pour mieux communiquer aux clientèles (surtout dans le contexte des travaux Turcot)*

- 4.3 Favoriser, par divers moyens, l'augmentation des **revenus autonomes** du centre et des partenaires, en gardant les tarifs accessibles.

Orientations stratégiques 2015-2020 du Centre récréatif Gadbois

5. CONDITIONS DE SUCCÈS

5. CONDITIONS DE SUCCÈS

Voici ce que nous considérons comme les conditions de succès pour mettre en œuvre avec succès ce plan de match pour les années 2015-2020. Pour ce faire, il faudra :

- D'entrée de jeu, mentionnons que ce plan de match le premier véritable plan stratégique de cette organisation. Il faudra développer des **nouveaux réflexes et de nouvelles façons de faire** pour faire en sorte que ce plan soit véritablement intégré dans les actions de planification et de gestion du Centre Gadbois et non un plan qui se retrouvera pas sur les tablettes.
- D'abord, il faudra l'**approbation formelle** des dirigeants quant aux composantes principales du présent plan (enjeux, mission, principes directeurs, orientations stratégiques et axes).
- Par la suite, il faudra bien **communiquer, selon les cibles, les composantes de ce plan** aux employés, aux partenaires, aux multiples employés municipaux que ça concerne, et éventuellement aux utilisateurs.
- La meilleure façon de mettre en œuvre ce plan sera de produire rapidement un **plan d'action concret** avec des responsables et des échéances pour opérationnaliser les orientations et les axes d'interventions. Ce plan d'action ciblera les priorités et devra être évalué à tous les trois mois pour suivre l'avancement des chantiers.