

# **Comment ouvrir un dojo**



**Révisé en mars 2017  
S. Tanner, D. Steele,  
A. Sadej, F. Lanctôt**

<b>Préambule .....</b>	<b>4</b>
<b>1.0 Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>2.0 Organisation de Judo Canada .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Structure de Judo Canada .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Cheminement du développement à long terme du judoka .....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Où est-ce que votre club s'insère dans ce cheminement ? .....</b>	<b>6</b>
<b>3.0 Objectifs d'un dojo .....</b>	<b>6</b>
<b>4.0 Structure légale de votre club.....</b>	<b>6</b>
<b>5.0 Ce dont vous aurez besoin pour démarrer.....</b>	<b>7</b>
<b>5.1 Du temps.....</b>	<b>7</b>
<b>5.2 Planification.....</b>	<b>7</b>
<b>5.3 Certification des entraîneurs .....</b>	<b>7</b>
<b>5.4 Ressources financières et humaines .....</b>	<b>7</b>
<b>5.5 Entraîneur en chef / <i>Sensei</i>.....</b>	<b>8</b>
<b>5.6 Directeur technique .....</b>	<b>8</b>
<b>5.7 Adjoints et instructeurs.....</b>	<b>8</b>
<b>5.8 Administrateurs.....</b>	<b>9</b>
<b>5.9 Site et installations.....</b>	<b>9</b>
<b>5.10 Équipement .....</b>	<b>10</b>
<b>5.11 Participants.....</b>	<b>11</b>
<b>6.0 Sécurité.....</b>	<b>11</b>
<b>7.0 Responsabilité civile et assurance.....</b>	<b>11</b>
<b>7.1 <i>Responsabilité civile</i>.....</b>	<b>11</b>
<b>7.2 <i>Assurance responsabilité</i> .....</b>	<b>12</b>
<b>8.0 Spécifications techniques d'un dojo.....</b>	<b>12</b>
<b>8.1 Espace d'entraînement .....</b>	<b>12</b>
<b>8.2 Variations de disposition .....</b>	<b>14</b>
<b>9.0 Échéanciers.....</b>	<b>14</b>
<b>9.1 De 12 à 18 mois avant l'ouverture.....</b>	<b>14</b>
<b>9.2 Douze mois avant l'ouverture .....</b>	<b>15</b>
<b>9.3 De 6 à 9 mois avant l'ouverture.....</b>	<b>15</b>
<b>9.2 Six mois avant l'ouverture .....</b>	<b>16</b>

<b>10.0 Le jour des inscriptions .....</b>	<b>16</b>
<b>10.1 Saison de judo typique.....</b>	<b>17</b>
<b>10.2 Frais d'inscription .....</b>	<b>17</b>
<b>10.3 Gestion des inscriptions et des données.....</b>	<b>17</b>
<b>11.0 Conseils sur les meilleures pratiques .....</b>	<b>19</b>
<b>11.1 Auto-évaluation .....</b>	<b>19</b>
<b>11.2 Auto-amélioration.....</b>	<b>19</b>
<b>11.3 Mentorat .....</b>	<b>20</b>
<b>11.4 Votre produit.....</b>	<b>20</b>
<b>11.5 Connaître votre marché et vos concurrents .....</b>	<b>20</b>
<b>11.6 Reconnaître les opportunités .....</b>	<b>20</b>
<b>11.7 Planifier, planifier, planifier.....</b>	<b>20</b>
<b>Annexe A - Organismes de judo .....</b>	<b>21</b>
<b>Annexe B - Fournisseurs de judo .....</b>	<b>21</b>

Pour la clarté du texte, dans le présent document, le masculin générique englobe le féminin.

## **Préambule**

Ce document a pour objet de vous guider dans l'ouverture de votre propre club de judo. On y aborde les aspects les plus importants dont vous devrez tenir compte pour réussir. Il a été rédigé selon le point de vue des affaires, en utilisant une terminologie qui lui est propre. Nous vous suggérons alors d'aborder ce nouveau projet dans la même perspective. Pour réussir dans un marché qui regorge d'options en ce qui concerne les activités, nous devons nous assurer de proposer un produit de toute première qualité.

### **1.0 Introduction**

Il y a actuellement près de 400 dojos au Canada, qui sont reconnus par les associations provinciales et territoriales de judo. Ces dojos desservent plus de 20 000 enthousiastes du judo, et il y a une grande demande pour des cours enseignés par des instructeurs qualifiés, qui sont reconnus par leur association provinciale et par Judo Canada.

Au Canada, tous les ans, beaucoup de judokas passent leur ceinture noire. En effet, près de 200 ceintures noires sont décernées tous les ans. Depuis sa création, Judo Canada en a enregistré plus de 10 000. Environ 1 500 sont actifs, et la plupart de ces ceintures noires choisissent de gérer ou d'aider à gérer leur propre dojo.

L'ouverture d'un dojo pose de nombreux défis à ceux qui choisissent de prendre cette initiative. Le principal objet du présent document est d'expliquer les étapes nécessaires pour ouvrir un dojo, devenant ainsi membre de notre famille en constante croissance. N'oubliez pas que les conseils prodigués dans ce guide doivent être utilisés uniquement comme des lignes directrices. Certains d'entre eux ne s'appliqueront pas à votre cas précis, et vous voudrez sans doute élaborer sur certains autres. Mais gardez en tête que ce document vous donne les outils de base nécessaires pour lancer votre dojo et en assurer le fonctionnement continu.

Un dojo peut être installé dans un immeuble déjà existant. Par exemple, un bâtiment municipal, une école, un centre communautaire, un YMCA, ou toute autre installation qui offre des programmes d'activités physique. Une entente bipartite peut faciliter le lancement d'un dojo semi-privé, mais vous pouvez aussi, à condition d'avoir l'engagement et la motivation nécessaires, vous lancer seul et ouvrir un club privé.

Dans les pages qui suivent, nous aborderons des sujets tels que : les principaux objectifs d'un dojo; les règles à suivre; les exigences techniques de l'installation d'un dojo; les étapes à suivre avant l'ouverture; l'ouverture elle-même et des idées de promotion et de publicité. Vous trouverez également dans le présent document plusieurs références et adresses utiles qui vous aideront à lancer votre dojo.

Bonne lecture et bonne chance!

## 2.0 Organisation de Judo Canada

Judo Canada est l'organisme national directeur de sport du judo au Canada. Il est reconnu par la Fédération internationale de judo, par Sport Canada, par le Comité olympique canadien, et par les divers gouvernements provinciaux et territoriaux du Canada. Tous les clubs qui souhaitent être reconnus par les paliers administratifs susmentionnés doivent être membres d'une des 13 associations provinciales et territoriales de judo reconnues par Judo Canada.



## 2.1 Structure de Judo Canada

Au Canada, les programmes de judo peuvent suivre deux cheminements ou profils : le programme récréatif, qui attrait au loisir, et le programme élite où les judokas s'entraînent en vue de la performance. Les programmes de loisirs peuvent soutenir les phases initiales du cheminement de performance décrit ci-dessous. Il est également important de noter que les programmes de loisirs et l'entraînement de performance coexistent souvent au sein du même club.

## 2.2 Cheminement du développement à long terme du judoka

Les étapes « *S'amuser grâce au sport* », « *Apprendre à s'entraîner* » et « *S'entraîner à s'entraîner* » correspondent en général au profil de loisirs au sein du modèle de développement à long terme du judoka. En ce qui concerne les stades « *S'entraîner à s'entraîner* » et plus élevés, le modèle indique des exigences minimales d'entraînement requises afin que les athlètes puissent demeurer sur le chemin de la performance. La majorité des clubs du Canada n'offrent pas une programmation qui vise le développement d'athlètes du niveau de l'élite. Dans ces cas, les programmes qui s'adressent aux adolescents et aux adultes sont considérés comme des programmes de loisirs (récréatifs) et le niveau des activités au stade « *Actif pour la vie* ».

S'amuser grâce au sport	Apprendre à s'entraîner	S'entraîner à s'entraîner	S'entraîner à la compétition	S'entraîner à gagner			
				Moins de 21 ans 48 semaines/an	Senior 48 semaines/an		
				Centre national et brevet			
				Moins de 18 ans 48 semaines/an	Entraînement tactique, technique et physique		
				Moins de 16 ans 44 semaines/an	Centre régional ou national	Entraînement tactique, technique et physique	
				Centre régional ou national	Développement technique spécifique à la compétition		
				Moins de 14 ans 40 semaines/an	Développement technique		Développement technique spécifique à la compétition
Moins de 12 ans 30 à 40 semaines/an	Développement technique	8 à 10 compétitions/an 40 combats	10 à 12 compétitions/an 40 combats	10 à 16 compétitions/an 50 combats	10 à 16 compétitions/an Nombre de combat en fonction des besoins		
Moins de 10 ans 30 à 40 semaines/an	Développement technique	8 à 10 compétitions/an 40 combats	Coordination, vitesse et endurance	Vitesse, endurance et force	Vitesse, endurance, force et puissance		
Moins de 8 ans 30 à 40 semaines/an	Fondamentaux	Introduction à la compétition 3 à 5 ans/ans	Coordination et vitesse	Introduction à l'entraînement tactique	Introduction à l'entraînement tactique	Entraînement tactique	Entraînement tactique et technique 2 fois/semaine

## 2.3 Où est-ce que votre club s'insère dans ce cheminement ?

Les clubs démarrent souvent avec l'idée d'être des dojos compétitifs et conduire des programmes de haute performance. Il est important de comprendre que tous les nouveaux dojos ou programmes commenceront toujours comme des activités de loisirs. Il est possible de développer au fil du temps un programme à tel point qu'il se situe dans le profil de performance. Il faut noter que les judokas des profils de loisir et de compétition ont tous accès aux compétitions. La différence entre ces deux profils réside dans le volume d'entraînement associé à chaque stade.

*De plus, selon un point de vue d'affaires, les clubs bien établis, dans toute une gamme de sports, rapportent que les programmes associés à la performance non seulement ont tendance à exiger un engagement beaucoup plus élevé en termes de temps à y consacrer, mais aussi qu'ils offrent une compensation financière très faible en comparaison avec les programmes de loisirs.*

*La question clé que vous devez vous poser à ce point est : « Où est-ce que je veux me situer dans ce cheminement ? ».*

## 3.0 Objectifs d'un dojo

Les nouveaux dojos doivent s'engager à respecter les buts et objectifs de la philosophie du judo, et à transmettre et favoriser intégralement le « style de vie de judo » qui repose sur la philosophie traditionnelle du fondateur du judo, le Dr Jigoro Kano. Le judo peut représenter de nombreuses choses différentes, pour de nombreuses personnes : un sport, une méthode d'auto-défense, une activité de conditionnement physique, et même une occasion de socialiser. Cependant, le '**do**' qui se trouve dans le mot judo signifie littéralement la « voie » ou le « chemin », le judo avait donc pour but de transmettre un mode de vie plutôt que simplement un art à pratiquer.

Les valeurs éducatives d'un dojo devraient être transmises grâce à la promotion du développement physique, psychologique et moral de ses membres. Ces valeurs devraient être la priorité principale du club. En d'autres termes, un dojo de judo ne doit pas seulement promouvoir les aspects physiques du sport, il doit aussi transmettre les notions philosophiques qui distinguent le judo des autres sports. *Peu importe si votre dojo se concentre sur les loisirs ou sur la performance (ou les deux), il est important d'adhérer aux principes et à la philosophie du judo.*

## 4.0 Structure légale de votre club

Chaque province/territoire a sa propre législation en ce qui concerne les structures légales des clubs. Vous devriez donc les examiner attentivement et choisir celle qui présente le plus d'avantages pour vous.

Tel qu'expliqué ci-dessus, vous pouvez choisir parmi plusieurs options de modèles d'affaires. Certaines des options les plus fréquemment choisies comprennent les **entreprises à propriétaire unique**, les **partenariats**, et les **associations sans but lucratif**. L'option que vous choisirez dépendra de plusieurs facteurs parmi lesquels, sans toutefois s'y limiter, l'accès à des ressources financières et humaines, et les objectifs de votre club.

Chaque modèle d'affaires a des avantages distincts. Vous allez devoir faire des recherches pour déterminer quel modèle vous convient le mieux. Parlez à des gens que vous connaissez et qui œuvrent dans le

cadre d'un des modèles ci-dessus. Plus vous recueillerez d'informations, plus il vous sera facile de décider quel modèle convient le mieux à vos besoins et à votre situation.

## **5.0 Ce dont vous aurez besoin pour démarrer**

### **5.1 Du temps**

Une fois que vous aurez choisi le modèle d'affaires pour votre dojo, l'étape suivante consistera à déterminer combien de temps vous souhaitez consacrer à la réussite de votre dojo. La plupart des dojos au Canada sont gérés à titre d'entreprises à temps partiel. Un très faible pourcentage des dojos canadiens emploie des entraîneurs de judo à plein temps.

Il est extrêmement important de décider clairement du volume de temps que vous pouvez personnellement consacrer à ce projet, ainsi que du temps et d'aide auxquels vous pouvez vous attendre de la part des autres. La plupart des propriétaires de dojo auront besoin de conserver leur emploi ou leur carrière actuelle tout en dirigeant parallèlement leur dojo. Maintenir un équilibre entre votre rôle de propriétaire de club et tous les autres aspects de votre vie contribuera à faire de votre nouveau projet d'affaires une expérience gratifiante.

### **5.2 Planification**

Que vous ayez choisi une entreprise à propriétaire unique, un partenariat, ou une association sans but lucratif, il vous faudra un plan solide pour vous aider à atteindre les objectifs à court et long termes que vous vous êtes fixés pour votre dojo. Votre plan peut être un simple document écrit spécifiant les détails spécifiques de votre projet, ou cela peut être un plan d'affaires rédigé officiellement. Comme le dit le dicton :

*« Ne pas planifier, c'est planifier un échec. »*

### **5.3 Certification des entraîneurs**

Dépendamment de vos plans à long terme à titre de propriétaire / *sensei* de club, vous devrez obtenir une certification pour opérer un club ou un programme indépendants reconnu par Judo Canada. Ces exigences varieront en fonction du profil dans lequel vous avez choisi d'opérer. L'entraînement au niveau de la performance requiert naturellement beaucoup plus de temps et une certification plus élevée, dépendamment du niveau des athlètes avec lesquels vous espérez travailler.

Au Canada, la certification des entraîneurs est donnée et administrée par le Programme national de certification des entraîneurs (PNCE) réglementé par l'Association canadienne des entraîneurs (ACE). Que vous soyez déjà certifié du PNCE ou que vous ayez besoin de le devenir, nous vous recommandons fortement de consulter la politique de Judo Canada ayant trait au PNCE sur le site de Judo Canada, et de communiquer avec le président du comité des entraîneurs de votre association provinciale.

### **5.4 Ressources financières et humaines**

La réussite d'un programme, quel qu'il soit, provient en bout de ligne des efforts combinés de plusieurs personnes. Assurez-vous donc d'analyser vos forces et vos faiblesses, et de trouver des personnes qui

peuvent compléter vos compétences. Les entrepreneurs qui réussissent en affaires s'entourent de gens qui leur apportent des forces et de l'expérience qu'ils ne possèdent pas eux-mêmes.

*«Plus il y a de mains à la pâte, plus le travail est facile.»*

Vous trouverez ci-après une liste de base du personnel qui peut vous aider à rendre votre dojo viable et à lui faire connaître le succès. Les descriptions n'incluent en aucune manière toutes les caractéristiques de chacun des rôles. Ces rôles peuvent se recouper, et des personnes différentes peuvent partager certaines responsabilités. Cependant, l'important est d'identifier clairement les exigences et les responsabilités de chacun de ces rôles.

N'oubliez pas que les qualifications requises pour le personnel de votre dojo ne se limitent pas à leur niveau en judo (grade), mais qu'il faut aussi tenir compte des exigences établies par le PNCE.

### **5.5 Entraîneur en chef / *Sensei***

Cette personne est en général la personne responsable de la mise en œuvre des programmes du dojo. L'entraîneur en chef / *sensei* est en général impliqué (ainsi que le directeur technique) dans la planification, aussi bien sur le plan annuel que sur le plan quotidien.

### **5.6 Directeur technique**

Le directeur technique a en général une participation prépondérante dans l'élaboration du cours et du contenu du programme, aussi bien au jour le jour qu'en ce qui concerne toute la saison. La personne qui joue ce rôle participe en général largement à l'élaboration de la planification annuelle, de la planification des activités, de la désignation du personnel et de la définition des rôles de ceux-ci ainsi que du contenu des programmes, et elle peut aussi participer à la mise en œuvre quotidienne des programmes.

### **5.7 Adjoints et instructeurs**

Il est toujours avantageux d'avoir un plus grand nombre d'instructeurs sur le tatami. Les dojos qui réussissent le mieux au Canada sont ceux qui ont de multiples instructeurs ou adjoints. Une paire d'yeux supplémentaire est extrêmement utile, non seulement pour instaurer un environnement constructif, mais aussi pour assurer qu'il est sécuritaire.

Une règle pratique en ce qui concerne le nombre d'enseignants par rapport à celui des élèves, en ce qui concerne les judokas débutants, est de 1 enseignant pour 10 élèves, car un instructeur peut gérer et enseigner efficacement à dix élèves. Si le nombre d'élèves par enseignant augmente, la qualité du programme risque d'être compromise. Ce taux peut aller jusqu'à 1 enseignant pour 20 élèves pour les programmes s'adressant aux judokas plus avancés dont l'entraînement se concentre davantage sur la consolidation des habiletés techniques déjà acquises et sur une pratique libre (*randori*). Pour assurer le développement et la croissance de vos membres, nous vous recommandons fortement de recruter des instructeurs et des adjoints de qualité. En outre, essayez de recruter ou de faire participer des gens qui vous complètent bien. Nous n'avons pas tous les capacités nécessaires pour enseigner efficacement à des participants de tous les niveaux ou de tous les âges. Certains instructeurs peuvent s'avérer particulièrement bons avec les enfants ; d'autres avec les adultes ; et d'autres encore avec les athlètes de haute performance. Avoir un groupe d'entraîneurs bien complet augmente les chances de succès de votre programme.



## 5.8 Administrateurs

Le qualificatif d'« administrateur » est très large, et il désigne tous ceux qui peuvent vous aider de nombreuses manières différentes. Les administrateurs peuvent être notamment responsables de l'inscription des membres au club et à l'association provinciale ou territoriale, des communications du club par l'entremise de bulletins, des courriels et des médias sociaux, de la planification d'événements, et de la promotion du club, entre autres choses. Les administrateurs du club n'ont pas nécessairement besoin d'avoir de l'expertise technique en judo, ce qui est toutefois une exigence pour ceux qui assument les rôles d'entraîneur en chef - *sensei* et de directeur technique. Des parents ou des bénévoles accomplissent régulièrement les fonctions administratives de nombreux dojos au Canada. Plus le nombre de personnes impliquées est élevé, plus il vous reste de temps pour vous concentrer sur la mise en œuvre des programmes pour vos élèves.

*N'oubliez pas : vos élèves sont vos « clients ». La manière dont vous les traitez, et la qualité des programmes que vous offrez seront les fondements de votre succès.*

### Rémunération recommandée pour les instructeurs

Programme national de certification des entraîneurs - Rémunération						
	Pas de formation en Ed Phys.			Formation en Ed Phys. avec diplôme		
Année	Adjoint certifié de dojo	Instructeur certifié de dojo	Certifié Compétition Développement	Adjoint certifié de dojo	Instructeur certifié de dojo	Certifié Compétition Développement
<b>0-2</b>	12,50 \$ de l'heure	15 \$ de l'heure	20 \$ de l'heure	15 \$ de l'heure	20 \$ de l'heure	25 \$ de l'heure
<b>3-5</b>	15 \$ de l'heure	20 \$ de l'heure	25 \$ de l'heure	20 \$ de l'heure	25 \$ de l'heure	30 \$ de l'heure
<b>5-10</b>	20 \$ de l'heure	25 \$ de l'heure	30 \$ de l'heure	25 \$ de l'heure	30 \$ de l'heure	35 \$ de l'heure
<b>10+</b>	25+ \$ de l'heure	30+ \$ de l'heure	35 \$ de l'heure	30+ \$ de l'heure	35 \$ de l'heure	35+ \$ de l'heure
	<b><i>La rémunération des administrateurs est de 15 \$ de l'heure ou plus</i></b>					

## 5.9 Site et installations

Comme tous les projets d'affaires qui impliquent des ventes de cartes de membres, la réussite dépend souvent de l'endroit où le club est situé. Votre dojo doit être accessible, visible et attrayant, aussi bien aux yeux des membres actuels qu'à ceux des membres potentiels. Souvent, la meilleure promotion provient de la visibilité. Malheureusement, étant donné la réalité de la plupart des projets d'affaires, cela signifie

que nous sommes souvent conscients du budget. À ce titre, beaucoup de nouveaux programmes commencent dans de petits centres de loisirs, dans une école, ou en partenariat avec d'autres installations sportives existantes. Mais peu importe l'emplacement ou les installations que vous choisissez, vous devez garantir que les programmes peuvent être mis en œuvre d'une manière propre et sécuritaire.

### 5.10 Équipement

Mis à part l'emplacement, le besoin le plus évident est celui des tapis. Les tapis représentent votre achat d'équipement le plus essentiel et le plus coûteux. Nous vous recommandons très fortement d'utiliser des tatamis pour vos programmes, même si d'autres options peuvent être disponibles. La surface que vous choisissez doit satisfaire aux exigences de sécurité relatives aux programmes de judo. La densité des tapis est d'une importance primordiale pour assurer que les participants sont protégés pendant la mise en œuvre du programme.

Si vous avez besoin de plus amples informations en ce qui concerne les tatamis, vous les trouverez dans la section intitulée « tatami » du site Web suivant : <https://www.ijf.org/documents>

Vous trouverez ci-après une liste de certains équipements et aides pédagogiques les plus fréquemment utilisés dans les dojos de tous les coins du Canada :

- tatamis*
- matelas de gymnastique*
- « poches de sables »*
- ballons stabilisateurs*
- cerceaux*
- « bouts de ceinture »*
- échelles pour l'agilité*
- cordes d'escalade*
- barre horizontale de traction*
- équipement de musculation*

Il est important de remarquer que la liste ci-dessus n'inclus pas tout l'équipement nécessaire, et qu'elle ne mentionne pas l'équipement de premiers soins et d'urgence. Veuillez-vous référer à la section 6.0 du présent document en ce qui concerne les informations relatives à la sécurité.

Chaque projet d'affaires a des coûts de démarrage. L'achat de tatamis et la location du local sont deux des plus grosses dépenses que vous pourrez avoir. Vous pouvez opter pour contacter votre association provinciale avant de commencer, pour voir si vous pouvez emprunter des tapis, ou en louer pour une fraction du prix d'achat. L'accès à un nombre suffisant de tatamis peut s'avérer un obstacle pour les nouveaux programmes.

Même si le financement d'affaires n'entre pas dans la portée du présent document, vous devez être conscient qu'il y aura diverses options de financement, dépendamment du modèle d'affaires pour lequel vous avez opté. Les entreprises à propriétaire unique, les partenariats, et les associations sans but lucratif vous donneront accès à divers types de subventions et (ou) bourses pour financer votre initiative. Alors effectuez vos recherches avec soin!

## **5.11 Participants**

Cela paraît évident, mais il est fondamental d'avoir un nombre suffisant de participants pour rester en affaires.

*« Une entreprise qui ne génère pas suffisamment d'argent ne peut pas rester longtemps en affaires. »*

Si votre plan d'affaires est bien conçu, il envisagera le point d'équilibre financier de votre programme, en fonction des frais généraux, moins vos revenus potentiels. Le nombre de vos membres doit pouvoir vous fournir suffisamment de revenus pour couvrir les coûts d'opération du dojo.

Il est tout aussi important pour vous d'offrir à vos membres un excellent service, et de garantir que vos programmes leur donneront satisfaction. Au fil du temps, le « bouche à oreille », à savoir leurs commentaires à d'autres personnes, contribuera à promouvoir votre club et à assurer sa croissance.

## **6.0 Sécurité**

Les normes de sécurité doivent être élevées, afin d'assurer un environnement d'enseignement sécuritaire pour les participants. Judo Canada propose un guide qui spécifie des recommandations pour la pratique sécuritaire du judo. Nous vous suggérons fortement de tenir compte de ces recommandations dans le cadre de vos normes de sécurité.

Un manuel de sécurité peut être trouvé sur le site de Judo Canada.

## **7.0 Responsabilité civile et assurance**

### **7.1 Responsabilité civile**

Comme tous les autres citoyens, l'entraîneur n'est pas protégé contre une éventuelle poursuite civile. Il est assujéti aux lois qui imposent la sécurité, et le bon sens devrait être prépondérant dans toutes les questions relatives à ses élèves et à ses autres clients.

La qualité et la rigueur des normes que vous imposez démontrent cette diligence. Si les normes de sécurité se relâchent et qu'un participant se blesse à cause de cela, il y a possibilité de négligence. Si cela se produit, on doit démontrer le lien entre la cause et l'effet, et cela à moins de chance de se produire si vous maintenez et imposez des règles et des normes dans votre dojo.

Vos normes seront évaluées grâce à des comparaisons avec les normes fréquentes dans les environnements semblables au vôtre. Les normes publiées, incluant celles de votre association provinciale, de Judo Canada, et de l'Association canadienne des entraîneurs, seront étudiées de près. Celles qui ne sont pas publiées, mais qui sont généralement acceptées, seront également évaluées. C'est le cas en ce qui concerne le bon sens : si on a fait preuve de bon sens précédemment, on devrait en faire preuve à nouveau dans une situation similaire.

Le directeur technique du dojo est assujéti aux lois de la province ou du territoire. Vous êtes donc responsable de connaître ces lois. Pour obtenir de plus amples informations au sujet de ces lois et de votre responsabilité, nous vous incitons à communiquer avec quelqu'un qui connaît bien ce domaine, p. ex. un avocat, d'autres administrateurs de club, ou des gérants d'installations.

## **7.2 Assurance responsabilité**

Au Canada, les entraîneurs sportifs ont du mal à obtenir une assurance responsabilité. Votre courtier d'assurance pourra peut-être vous référer à un organisme qui assumera les risques inhérents à la participation au sport. Certaines associations provinciales fournissent une telle couverture. Informez-vous à ce sujet très tôt durant le processus de planification.

*La meilleure façon d'éviter les poursuites civiles consiste à agir comme un citoyen responsable, et à élaborer des normes de sécurité élevées afin de minimiser les chances d'accidents et de poursuites civiles qui en découlent.*

## **8.0 Spécifications techniques d'un dojo**

### **8.1 Espace d'entraînement**

Il est important d'offrir aux participants une surface d'entraînement qui garantira leur sécurité physique. Le judo est un sport qui répond aux besoins de tous les individus, jeunes et vieux, et à tous les niveaux de participation, des débutants à l'élite. Nous ne voulons pas que nos participants arrêtent le judo à cause d'installations ou d'équipements inappropriés.

La surface d'entraînement devrait être recouverte de tatamis ou de matériaux équivalents. Cette surface devrait permettre de distribuer l'énergie et d'absorber les chocs, sans se déformer sous le poids des participants. Il est également important que cette surface accroche suffisamment pour ne pas se déplacer, qu'elle ne limite pas les mouvements, et qu'elle ne devienne pas trop glissante. Les matériaux utilisés doivent être bien ajustés les uns aux autres, sans trous ou écarts, et présenter une surface uniforme et homogène. Et finalement, le matériau de la surface devrait être installé et sécurisé si bien qu'il ne peut pas bouger. L'emploi de tatamis non glissants est une excellente solution.

Les dimensions des tatamis sont en général 1m x 2m ou 1m x 1m avec une épaisseur de 4cm ou 5cm (5cm étant recommandé quand le sol est en béton), et avec une densité de 250 à 300 psi. Ce nouveau produit fait 5cm d'épaisseur, et absorbe mieux les chocs, ce qui réduit le besoin d'un sous-plancher.

La taille de la surface d'entraînement requise pour chaque participant est estimée à un minimum de 3 mètres carrés. Par conséquent, un dojo avec 60 mètres de surface de tatami offre une zone de participation sûre pour environ 20 participants pratiquant des exercices de libre mouvement en même temps.

L'entraîneur en chef ou le *sensei* est responsable d'assurer un environnement sécuritaire pour la séance. Pour cela, il faut notamment réduire le plus possible tous les obstacles potentiels, les couvrir de manière sécuritaire, ou les éliminer complètement.

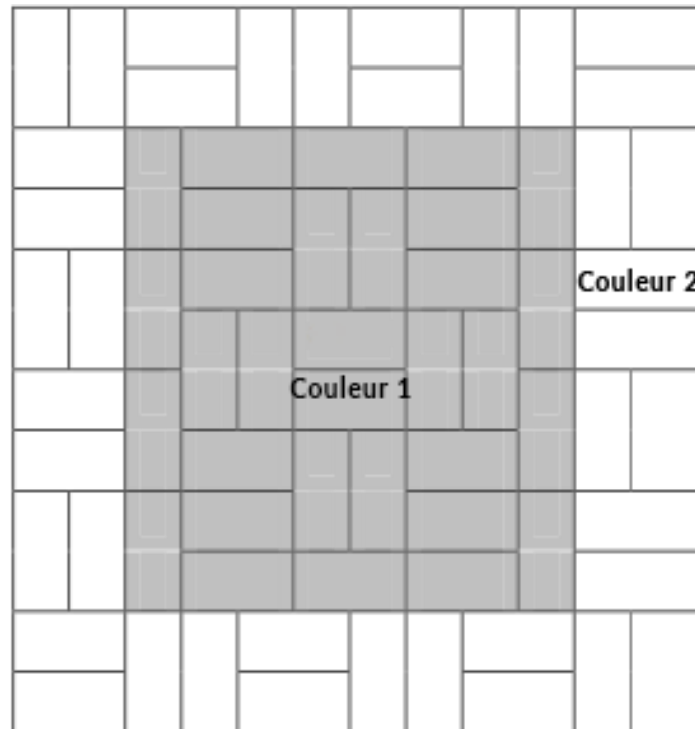
Le judo impose de fortes exigences au corps des participants, surtout à leur système musculo-squelettique lors des chutes. Pour diminuer les risques de traumatismes causés par l'impact des vibrations du sol, il est extrêmement important que la surface satisfasse aux exigences relatives à l'entraînement.

Le potentiel d'absorption de la surface devrait correspondre aux besoins des participants. Il est évident que les besoins des enfants sont différents de ceux des adultes. De plus, on devrait tenir compte du volume prévu d'entraînement quand on choisit la surface. Les tatamis offrent un certain niveau d'absorption, mais on peut modifier cette capacité en adaptant le sol ou la disposition des tatamis. On peut y

parvenir en fabriquant un faux plancher qui repose sur une couche de bois, des rondelles de hockey souples, de vieux tatamis, des ressorts, ou tout autre système qui permettrait de mieux répartir les forces d'impact.

Une surface ayant une capacité d'absorption optimale est indispensable pour ceux qui font plus de cinq heures d'entraînement de haut niveau par semaine. D'un autre côté, une simple surface de tatami anti-dérapant fourré de mousse et placé sur un plancher de bois suffit pour les enfants qui font moins de trois heures de judo par semaine.

La salle d'entraînement doit être bien éclairée et bien ventilée, pour permettre aux participants de s'entraîner en toute sécurité et confortablement. Le plafond doit être à au moins 2,5 mètres (8 pieds) du sol, mesuré à partir de la surface d'entraînement. L'éclairage doit être d'au moins 200 à 300 lux, mesuré à un mètre au-dessus du sol. La température de la salle principale devrait être maintenue à environ 18°C.



Il ne doit y avoir aucun obstacle dans un périmètre d'un mètre autour de la surface d'entraînement. Si ce n'est pas possible, tous les obstacles devraient être recouverts ou rembourrés. Les issues d'urgence, et les accès à ces sorties, doivent être identifiés, et libres de tout obstacle qui gênerait une évacuation rapide.

Dans tous les dojos, il faut absolument qu'il y ait accès à une trousse médicale d'urgence bien fournie, ainsi qu'à de la glace. Tous les adjoints ou instructeurs certifiés de dojo du PNCE ont reçu une formation relative au protocole lié au Plan d'action d'urgence du dojo, ou de l'installation dans laquelle votre programme a lieu.

Le modèle illustré ici exige 72 tatamis de taille traditionnelle, (32 d'une couleur au centre, et 40 d'une autre couleur pour la zone de sécurité). Cette disposition permet de pratiquer des tactiques et stratégies

de compétition réalistes, en plus de définir la zone d'entraînement. Le changement d'orientation des tatamis apporte une stabilité accrue de la surface antidérapante. Cependant, étant donné la disponibilité actuelle de tatamis qui se roulent, vous pouvez demander à votre fournisseur d'équipements de personnaliser votre commande en ce qui concerne les couleurs et la disposition des tapis de votre dojo. Le modèle de surface de votre dojo peut différer beaucoup du modèle présenté, dépendamment de l'accès à l'espace et de sa configuration. Les normes internationales actuelles pour les surfaces de compétition exigent une zone de sécurité d'au moins 3 mètres (couleur 2 ci-dessous). Cependant, si les participants du programme sont au courant des différences entre les normes du dojo et celles requises pour la compétition, il n'est pas nécessaire que votre dojo respecte les normes de compétition.

## 8.2 Variations de disposition

La disposition de votre dojo ou de la surface dépendra en bout de ligne du fait que cette surface soit permanente ou amovible. Les dojos qui montent et démontent les tapis régulièrement disposent d'un peu plus de souplesse en ce qui concerne la disposition et la taille de leur surface. L'inconvénient de ce modèle est que ces tapis s'useront plus rapidement que ceux qui sont installés en permanence.

## 9.0 Échéanciers

Le volet le plus important pour commencer un nouveau projet d'affaires, est d'élaborer un solide plan d'affaires. Une des composantes clés de ce plan est une série d'échéanciers ou de dates limite que vous devrez respecter pour assurer la bonne mise en œuvre votre plan et garantir que votre dojo ouvre à la date prévue. Ces échéanciers varieront en fonction de votre plan et des défis que vous allez devoir affronter. Comme votre plan d'affaires, vos échéanciers sont relativement fluides et souples, cependant, pour respecter la date d'ouverture de votre dojo, votre plan devra avancer selon l'échéancier prévu.

L'échéancier ci-dessous donne un exemple de repères ou jalons clés que vous devrez respecter pour que votre plan avance selon l'échéancier prévu. Il ne contient en aucune façon tout ce dont vous devrez tenir compte, il vise plutôt à vous servir de guide pour l'élaboration de votre propre plan.

### 9.1 De 12 à 18 mois avant l'ouverture

Idéalement, vous pensez depuis un certain temps à ouvrir un dojo. Tous les grands projets d'affaires commencent par une vision et un solide **plan d'affaires**. Pour respecter certaines de ces dates limite, il est impératif que votre plan soit élaboré de 12 à 18 mois avant la date d'ouverture du dojo. Cela garantit que vous aurez suffisamment de temps pour vous procurer du financement ou faire une demande de subvention pour vous procurer des tatamis ou d'autres équipements. Beaucoup de subventions ou de demandes de financement ont des dates limite strictes ou des échéanciers serrés. Si vous manquez la date limite des demandes, cela risque de retarder l'ouverture de votre dojo. Votre première étape devrait consister à communiquer avec votre **association provinciale ou territoriale de judo** qui pourra peut-être répondre à certaines de vos questions. Elle pourrait aussi avoir des ressources qui vous aideront dans votre projet d'affaires.

Même si aucune date limite stricte n'est associée à la détermination de votre **emplacement**, plus tôt vous pouvez repérer un emplacement potentiel, plus vous aurez de chances de vous assurer d'un site / d'installations. Que vous cherchiez un endroit à louer, un local commercial, ou un centre de type communautaire, vous devrez commencer tôt à le chercher. Cela peut en effet prendre beaucoup de temps pour trouver un endroit abordable qui convient, et de négocier et signer un bail. Si vous ciblez un endroit

comme un centre communautaire ou une école, vous allez probablement être en compétition avec d'autres activités ou d'autres sports. En général, les centres communautaires réservent de l'espace pour des groupes, au moins de 3 à 6 mois avant la rentrée de septembre (à savoir quand la plupart des programmes commencent).

## 9.2 Douze mois avant l'ouverture

Un **budget** est une composante importante de votre plan d'affaires. Si vous comprenez quelles seront vos dépenses les plus importantes, cela vous aidera à déterminer le point d'équilibre financier pour votre dojo. Vous voulez éviter de déboursier de l'argent de votre poche pour que votre programme puisse continuer à fonctionner. Même si la plupart des entreprises ne font pas de profit au cours des deux premières années, il est important que vous planifiez de ne pas perdre d'argent!

Une autre chose qui peut vous aider à réussir est une solide analyse de marché. Voici plusieurs questions fréquentes auxquelles vous allez devoir trouver la réponse :

- *Qu'est-ce que le marché peut supporter en ce qui concerne le prix de mes programmes ?*
- *Que facturent les autres clubs d'arts martiaux ou d'autres sports ?*
- *Où sont situés mes concurrents, par rapport à l'endroit où je suis ?*
- *Qu'est-ce qui distingue mon programme des autres, ou le rend unique ?*
- *Quel est mon marché cible ? Les enfants ? Les adultes ? Ou les deux ?*

## 9.3 De 6 à 9 mois avant l'ouverture

Peu importe la solidité de votre plan d'affaires, vous voudrez y inclure un plan et un budget de **promotion** de votre nouveau dojo. La promotion contribue à garantir que les clients potentiels pensent à votre dojo en premier quand ils étudient les programmes disponibles et les clubs de votre région. Il existe de nombreuses formes diverses de promotion. En voici quelques-unes fréquemment utilisées :

- envois postaux directs;
- publicité dans les journaux;
- enseignes et panneaux;
- annonces à la radio;
- démonstrations dans les écoles et les centres commerciaux;
- bouche à oreille;
- logo et brochures personnalisés;
- publicité dans les médias sociaux.

Peu importe la méthode de promotion ou de publicité à laquelle vous avez recours, assurez-vous que les informations diffusées répondent aux questions clés suivantes :

- *Qui vous êtes (à savoir vos références);*
- *Ce que vous offrez;*
- *Où et Quand vous l'offrez;*
- *Pourquoi les gens devraient choisir votre programme.*

Vous pouvez aussi envisager d'utiliser les applications Internet existantes pour faire la publicité de votre programme, puis de les utiliser plus tard pour gérer votre programme.

### *Certification des entraîneurs*

À ce moment, si ce n'est plus tôt, toutes les certifications de vos entraîneurs devraient être obtenues. Vous voudrez avoir un instructeur certifié du PNCE pour avoir accès à la couverture d'assurance pour votre dojo et pour vos élèves. Vous voudrez aussi communiquer avec votre association provinciale de judo pour lui indiquer vos progrès dans l'établissement de votre nouveau programme. Votre association provinciale peut vous aider en répondant à plusieurs de vos questions.

### **9.2 Six mois avant l'ouverture**

À ce moment, vous avez déjà choisi l'emplacement de votre dojo, et vous êtes potentiellement prêt à **signer un bail ou une entente de location**. Assurez-vous de bien vérifier les détails de ces documents, et assurez-vous de ne pas avoir manqué de repère ou jalon important dans votre démarche. Si vous vous en tenez à votre plan d'affaires, cela garantira que vous n'avez manqué aucun élément important.

Mis à part vous procurer vos tapis, vous voudrez peut-être aussi conclure un partenariat avec un fournisseur d'équipement de judo. Il pourra vous fournir des *judogis* et d'autres aides pédagogiques qui feront en sorte que votre dojo soit complètement équipé. Vous trouverez dans l'Annexe du présent document une liste des fournisseurs canadiens.

### *Ressources humaines*

À ce moment, vous voudrez que les principaux membres de votre personnel soient désignés. Si vous prévoyez avoir besoin d'un instructeur adjoint et (ou) d'administrateurs, vous auriez déjà dû les recruter à ce point, ou être en train de les recruter. Les parents de vos élèves sont une excellente ressource pour remplir ces rôles. Communiquez avec eux à l'avance, en vous assurant de bien énoncer clairement vos attentes, vos besoins, et tous les avantages qu'ils retireront de l'aide qu'ils vont vous apporter. Parmi ces avantages, il peut y avoir des rabais de frais d'adhésion, des cours de formation d'entraîneurs pour vos adjoints, et (ou) des compensations financières. Les parents sont souvent très contents d'aider, et beaucoup d'entre eux le feront bénévolement.

### **10.0 Le jour des inscriptions**

La période des inscriptions suit l'ouverture du dojo. Elle a lieu en général une fois tous les ans, mais aussi parfois plusieurs fois par an. La plupart des clubs offrent 2 ou 3 sessions par an, et organisent une période d'inscription avant chacune de ces sessions. D'autres clubs acceptent des inscriptions toute l'année, offrant des privilèges à ceux qui s'inscrivent pendant une période spécifique au début de la saison.

Il est impératif que le processus d'inscription soit le plus simple possible, aussi bien pour vos clients que pour vous. Plus vous offrez d'options de paiement ou d'inscription, plus cela requiert de temps pour l'administration. Alors, assurez-vous d'avoir un plan pour gérer ce volet de vos affaires. La dernière chose que vous voulez, c'est de ne pas être payé pour les services que vous avez fournis. Par conséquent, vous devez avoir une politique claire, et adéquatement communiquée, en ce qui concerne les procédures de paiement des frais d'inscription.

Les inscriptions peuvent se faire au club, ou même dans un kiosque installé dans un endroit public. Mais peu importe où ont lieu les inscriptions, les personnes qui en sont chargées doivent pouvoir fournir les informations de base sur les horaires, les cours, les coûts, et les méthodes de paiement. Elles devraient aussi pouvoir expliquer la différence entre le judo et les autres arts martiaux. Il est important que ces



personnes transmettent des informations sur le judo (qui sont disponibles par l'entremise de l'association provinciale de judo) et sur le club. Les représentants de votre club devraient aussi avoir des formulaires d'inscription. La projection d'une vidéo peut s'avérer extrêmement efficace pour promouvoir votre club. On devrait donner aux parents ou aux adultes qui s'inscrivent un « guide du judo » qui donne des informations de base sur les programmes qu'ils vont suivre. Judo Canada offre diverses versions d'un tel guide.

### 10.1 Saison de judo typique

- Session d'automne (commence fin août ou début septembre)
- Session d'hiver (commence fin janvier)
- Session d'été (commence fin mai ou début juin)

Les saisons de judo durent en général de 10 à 12 mois, dépendamment de l'âge des participants et du profil de judo dans lequel vous opérez. Il est important de vous référer au modèle de développement à long terme du judoka (MDLTJ) qui doit vous guider pour établir la fréquence et la durée de vos programmes de judo. *Si vous avez signé un bail, votre plan d'affaires doit inclure la manière dont vous paierez le bail pendant l'intersaison.*

### 10.2 Frais d'inscription

Vos coûts seront très différents en fonction du statut et des règlements administratifs de votre club. La réalité financière est très différente selon le type de soutien que vous pouvez obtenir de la part de votre municipalité ou des groupes communautaires, ou quand vous ouvrez un dojo à titre d'entreprise privée. Peu importe la situation, vous ne devez pas négliger vos obligations financières.

Au moment de déterminer vos dépenses, assurez-vous de tenir compte des facteurs ci-dessous :

- le loyer;
- les salaires.
- les honoraires;
- l'entretien;
- les permis et l'assurance;
- les frais d'inscription aux associations nationale et provinciale;
- la publicité et la promotion;
- les frais professionnels (comptable, avocat);
- les taxes et impôts;
- les compétitions et événements.

### 10.3 Gestion des inscriptions et des données

Si vous avez recours à un système manuel ou automatique d'inscriptions, qui conserve les dossiers relatifs à vos membres, cela vous permet d'élaborer rapidement les profils de vos membres et de pouvoir mieux communiquer avec eux. Un système d'inscription informatisé facilite le retraçage des grades et l'envoi des avis de renouvellement des adhésions. Un tel système peut aussi vous aider à instaurer un sentiment d'appartenance chez vos membres. Imaginez en effet la possibilité d'envoyer une carte personnalisée à vos membres pour leur souhaiter bon anniversaire ou Joyeux Noël.

Un bon système de gestion de l'information vous permet de retracer l'évolution statistique de vos membres, et de déterminer leurs profils, en ce qui concerne l'âge, le sexe et l'origine. Ces informations peuvent vous aider à mieux cibler vos publicités et promotions, et contribuer à l'élaboration de programmes qui conviennent mieux à une clientèle spécifique.

Quel que soit le système d'adhésion que vous choisissiez, assurez-vous de l'utiliser à son plein potentiel. Les informations que vous recueillez sont une ressource importante pour votre dojo. Vous devez donc avoir accès à ces informations et les utiliser le plus souvent possible.

Votre système de gestion des inscriptions fera partie de votre système de gestion des données. Un système de gestion des données de très bonne qualité permettra de retracer les aspects cruciaux de vos affaires, et notamment :

- le passage de grades;
- les statistiques de présence;
- la gestion des frais d'inscription;
- les rapports de blessure;
- les renseignements médicaux relatifs à vos élèves;
- les coordonnées de vos membres;
- les statistiques des compétitions.

Et cela ne représente qu'un recueil des données de base. C'est entièrement à vous qu'il revient de choisir les renseignements que vous recueillez. Cependant, la manière dont vous allez gérer ce volet de vos affaires aura un impact sur la réussite de votre dojo.

La constance porte ses fruits. La réussite de certains produits phares comme Coca-Cola, Tim Horton's, ou McDonald provient de leur capacité de produire un produit constant, en ce qui concerne la qualité et le goût. Par conséquent, pour vos programmes, une très bonne pratique consiste à être le plus constant possible en ce qui concerne le passage de grades, le recueil des frais d'inscription, la surveillance des présences, et ainsi de suite. Une bonne gestion des données vous permettra de prendre des décisions informées à propos de vos affaires. Vous devez donc détenir des informations bien documentées, pour pouvoir apporter les changements appropriés quand c'est nécessaire, et pour trouver ce qui a bien marché et ce qui n'a pas bien fonctionné.

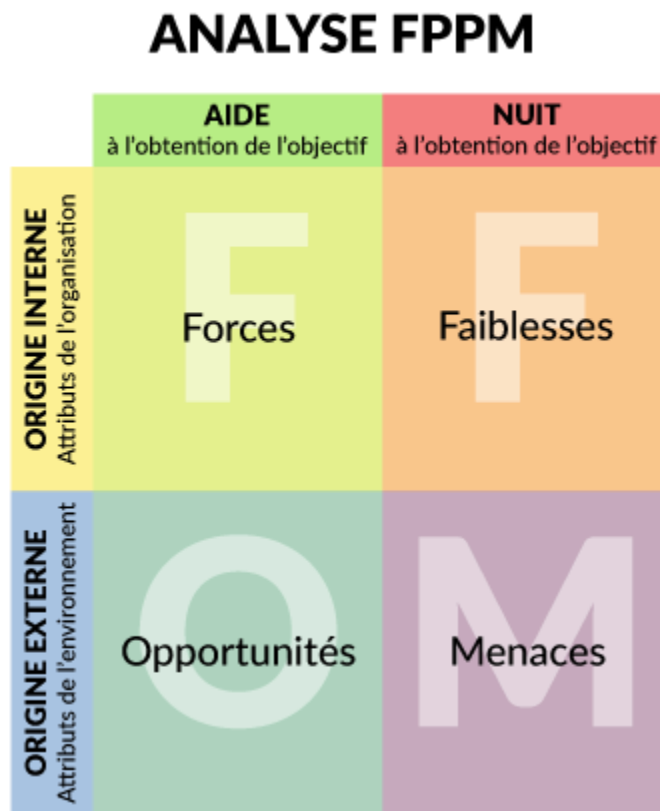
Vous trouverez ci-après une liste des **Bonnes pratiques communes d'affaires** qui vous servira de guide pour devenir le meilleur club de judo de votre région, et peut-être même de votre province. Une fois que vous aurez choisi la méthode de recueil des données, veuillez-vous assurer que les personnes responsables de ce volet de vos opérations connaissent bien la *Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels*.

## 11.0 Conseils sur les meilleures pratiques

Visitez le site Web du Club de judo d'Ottawa: <http://www.ottawajudoclub.com> ou celui du Club de judo Shidokan <http://www.shidokanjc.ca> pour des exemples de modèle de meilleure pratique et marketing d'un programme de judo.

### 11.1 Auto-évaluation

Un bon début pour une auto-évaluation consiste à effectuer une analyse FFPM. Le sigle FFPM signifie : forces, faiblesses, possibilités, et menaces. Connaître vos forces et vos faiblesses doit vous aider à vous entourer de personnes qui vous complètent. Le graphique situé à droite donne un exemple de diagramme d'analyse FFPM.



### 11.2 Auto-amélioration

Dans le cadre du modèle actuel du PNCE, l'Éducation et la Formation Axées sur les Compétences (EFAC) sont basées sur le principe d'éducation continue et d'auto-amélioration constante. À titre d'instructeur ou d'entraîneur de judo vous allez vouloir constamment vous améliorer d'une manière ou d'une autre. Cette amélioration peut prendre de nombreuses formes différentes : de l'expertise sportive technique, aux connaissances des affaires, jusqu'à des qualités interpersonnelles améliorées, pour n'en citer que quelques-unes.

*« C'est ce qu'on apprend après avoir tout appris qui compte. » John Wooden*

### **11.3 Mentorat**

Entourez-vous d'un réseau de professionnels qui pensent comme vous. Consulter quelqu'un qui a réussi en affaires, et surtout à gérer un club de judo, vous aidera beaucoup. Pouvoir parler de vos défis à quelqu'un qui en a affronté de semblables, et qui a peut-être déjà tiré les leçons de ses erreurs, vous aidera potentiellement à éviter de faire ces mêmes erreurs. N'ayez donc jamais peur de vous entourer de gens qui sont meilleurs que vous à ce que vous faites!

### **11.4 Votre produit**

La qualité de vos produits provient directement de la manière dont vous traitez certains aspects de vos affaires :

- *la qualité de vos programmes;*
- *la constance de vos produits;*
- *la capacité de surveiller et de gérer l'administration de votre dojo;*
- *la capacité de demeurer à la fine pointe des tendances du judo (p. ex. les changements de règles).*

### **11.5 Connaître votre marché et vos concurrents**

La concurrence viendra souvent des autres sports. Il est crucial de savoir contre quels programmes différents vous vous battez. Vous devez savoir le montant de leurs frais d'inscription, ce qu'ils offrent, et comment vous pouvez vous distinguer d'eux. Il vous faut tout d'abord adopter la perspective de vos clients lorsque vient pour eux le moment de choisir ce qui est mieux pour eux et pour leurs enfants.

### **11.6 Reconnaître les opportunités**

Reconnaître les opportunités qui se présentent hors de vos opérations quotidiennes peut avoir un impact substantiel sur votre réussite globale. Par exemple, il peut s'avérer très difficile de consacrer toutes les heures de la journée à enseigner le judo. Et en fait, la plupart des programmes de judo opèrent seulement le soir. Quand vous louez un local cela peut représenter une perte significative de revenus potentiels. Organiser un programme parascolaire ou louer le local à des programmes de conditionnement physique ou de yoga, ou encore d'autres arts martiaux, peut s'avérer une excellente manière de diminuer les coûts de location.

### **11.7 Planifier, planifier, planifier**

La réussite n'arrive jamais par hasard. Votre atout principal pour réussir, c'est la planification. Non seulement devriez-vous prendre le temps de planifier, mais vous devriez aussi réviser régulièrement votre plan. N'oubliez pas que votre plan est un document modifiable et qu'il devrait vous servir de guide. Il n'est en aucune manière coulé dans le béton, il doit demeurer modifiable pour que vous puissiez l'adapter au fur et à mesure que vous acquerez de l'expérience à titre de gestionnaire d'un club de judo.

Bonne chance!

## **Annexe A - Organismes de judo**

### **Judo Canada**

4141 avenue Pierre-De Coubertin  
Montréal, QC  
H1V 3N7  
Email: [ec.leroux@judocanada.org](mailto:ec.leroux@judocanada.org)  
Tel: 514-255-JUDO (5836)  
Fax: 514-360-0243

### **Associations provinciales et territoriales de judo**

<http://www.judocanada.org/provincial-federations/>

### **Fédération internationale de judo**

<http://www.ijf.org>

### **Association canadienne des entraîneurs**

<http://www.coach.ca>

## **Annexe B - Fournisseurs d'équipement**

### **Judokado**

<http://www.jukado.com>

### **Hatashita Enterprises**

<http://www.hatashita.com>

### **Matsuru**

<http://www.matsuru.ca>