

RÉFLEXION SUR LE LOISIR À MONTRÉAL

Mémoire présenté par :

Dickens Mathurin

Directeur général

du

Centre sportif de la Petite-Bourgogne

Dans le cadre de la consultation publique sur

le diagnostic du loisir public montréalais

Montréal

Juin 2019

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	3
Présentation de l’auteur.....	3
Le Centre sportif de la Petite-Bourgogne.....	3
Notre mission.....	4
Nos activités.....	4
Nos membres.....	4
Constat général.....	5
Défis et enjeux.....	5
Financement.....	5
Personnel et recrutement.....	7
Une reddition de compte lourde et accrue.....	8
Relations avec le bailleur de fonds.....	10
Conclusion.....	12

Résumé:

Le présent mémoire est le résultat d'une réflexion visant à partager des constats, impressions et observations vécus dans la gestion du loisir sur le territoire Montréalais.

Cette démarche est motivée par l'intérêt de partager une expérience et d'alimenter le débat et la réflexion dans le cadre de l'initiative visant à tracer un diagnostic du loisir public montréalais.

C'est également le désir de collaborer avec le milieu municipal pour trouver les meilleures pratiques visant à améliorer la qualité et l'accessibilité de l'offre de loisir aux citoyens montréalais qui ont incité la participation à cette occasion d'échange et de partage.

Les réflexions, commentaires et opinions exprimées dans le présent mémoire n'impliquent que son auteur et n'engagent en rien aucun autre membre de l'organisme représenté.

Présentation de l'auteur :

Gestionnaire dans le domaine du sport et des loisirs, Dickens Mathurin occupe depuis une quinzaine d'années, le rôle de directeur général du Centre sportif de la Petite-Bourgogne.

Par ses champs d'intérêt et sa fonction, monsieur Mathurin est également impliqué sur divers Conseils d'administration incluant ceux de la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir, de la Coalition de la Petite-Bourgogne et plus récemment sur celui de la Fondation Champion pour la Vie qui vise à développer la littéracie physique chez les jeunes de 5 à 8 ans et plus particulièrement en milieux défavorisés.

Le Centre sportif de la Petite-Bourgogne :

Le Centre sportif de la Petite-Bourgogne est un organisme à but non lucratif œuvrant dans le quartier de la Petite-Bourgogne, Arrondissement Le Sud-Ouest, depuis plus de vingt (20) ans.

L'organisme est un milieu de vie bien implanté et impliqué dans sa communauté locale et il vise à avoir un impact positif sur le bien-être et la santé des gens à travers le loisir ainsi que par la pratique du sport et de l'activité physique.

Le Centre sportif de la Petite-Bourgogne est partenaire de l'Arrondissement et il siège et tient ses activités dans des locaux appartenant à la Ville de Montréal afin d'offrir aux citoyens une variété d'activités tout au long de l'année.

L'organisme est membre de la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL) qui regroupe actuellement 79 membres actifs ou affiliés dans 11 régions administratives du Québec.

Cette affiliation permet à notre organisme d'avoir accès à de nombreuses ressources, à des groupes de codéveloppement en plus de pouvoir partager l'expérience d'autres centres affiliés pour améliorer, promouvoir et rendre encore plus accessible le loisir dans nos milieux respectifs.

Nous sommes actuellement 39 centres communautaires fédérés sur le territoire de la Ville de Montréal et nous avons la particularité de rejoindre une grande diversité d'utilisateurs de tout âge (0 à 99 ans) à travers une grande variété d'activités (loisir physiquement actif, plein air, culturel ou scientifique). L'inclusion dans la diversité et l'accessibilité du loisir dans toutes ses dimensions est au cœur de nos préoccupations.

Notre mission :

La mission du Centre sportif de la Petite-Bourgogne est de promouvoir de saines habitudes de vie pour tous les résidents de la Petite-Bourgogne et tous les utilisateurs du Centre sportif, par l'organisation d'activités sportives, physiques et de loisir dans un environnement sécuritaire, en concertation avec les organismes locaux et en consultant et en favorisant les résidents du quartier et les entreprises locales.

Nos activités:

Chaque année, notre organisme offre une multitude d'activités variées s'adressant à des clientèles de tous les âges.

En plus des activités physiques et aquatiques, notre organisme offre des activités en plein air ainsi que des camps de vacances et des loisirs touchant les volets éducatifs, culturels et culinaires.

Le Centre sportif de la Petite-Bourgogne est également un milieu de vie incontournable qui s'implique dans la vie de quartier par la participation à la concertation locale, la prise en charge et l'animation d'événements en plus d'offrir des occasions d'emploi et de bénévolat pour la communauté desservie.

Une présence et un impact qui sont d'autant plus nécessaires dans un quartier caractérisé par un indice de défavorisation élevé lié à la présence de l'une des plus fortes concentrations d'HLM au Canada.

Nos membres:

Chaque année, nous desservons une clientèle multiethnique et très diversifiée composée autant de nouveaux arrivants que de résidents de longue date et dont les revenus familiaux touchent toutes les sphères de la société allant de personnes très nanties qui en côtoient d'autres à très faibles revenus.

Nous comptons actuellement plus de 12 000 membres et nos activités s'adressent autant aux tout-petits qu'à la clientèle aînée.

Constat général:

De manière générale, je pense qu'il est inutile de rappeler à quel point le loisir joue un rôle primordial dans le développement des communautés et de l'ensemble des individus qui les composent.

En permettant aux individus de s'adonner à des activités ludiques en portant sur leurs passions et leurs champs d'intérêt, le loisir joue un rôle de premier plan sur le bien-être et la santé des gens tout en offrant de nombreuses occasions de croissance personnelle par le développement d'aptitudes et de relations interpersonnelles.

Important vecteur d'apprentissages, de partage, de développement et de changements, la pratique du loisir sous toutes ses formes, permet donc aux individus de prendre une pause et de s'éloigner du stress causé par le mode de vie effréné imposé par nos sociétés actuelles.

À cet effet, il est possible de constater l'importance des nombreux organismes à but non lucratif tels que les centres communautaires, les maisons de jeunes, les centres d'éducation aux adultes ainsi que les centres de la culture qui jouent un rôle de premier plan dans l'offre d'activités de loisir pour l'ensemble des Montréalais.

Partenaires incontournables des Arrondissements dans l'offre de services aux citoyens, ces organismes offrent de véritables milieux de vie qui permettent de briser l'isolement, animer des quartiers et qui très souvent jouent un rôle important dans l'intégration de nouveaux arrivants.

Malgré tous ces bienfaits, l'offre de loisir sur le territoire montréalais est, à mon avis, aux prises avec certains enjeux et défis auxquels les organismes sont et seront confrontés au cours des années à venir.

Défis et enjeux:

FINANCEMENT :

Un financement souvent limité et insuffisant:

Pour l'ensemble des organismes œuvrant dans le domaine du loisir à Montréal ou ailleurs, l'enjeu du financement demeurera toujours un défi et une préoccupation.

Dans un contexte d'enveloppes budgétaires limitées et de besoins croissants, l'accès à un financement adéquat représente un enjeu majeur pour la survie de certains organismes et pour le maintien à l'accessibilité au loisir.

Considérant que la création de plusieurs organismes communautaires a permis de bonifier l'offre de services aux citoyens à moindre coût et que la masse salariale de ces organismes représente le principal poste de dépense, le financement représente souvent un frein dans la capacité d'attirer et garder les meilleurs candidats pour les postes disponibles.

Les emplois offerts sont souvent temporaires ou à temps partiel et dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre cette situation risque d'être encore plus préoccupante pour les acteurs du monde du loisir. En effet, nos organismes auront beaucoup de difficulté à rivaliser face aux conditions de travail offertes dans le secteur privé et même face au secteur municipal qui concurrence des entités qu'il a pourtant contribué à créer.

À titre d'exemple, il n'est pas rare pour un organisme comme le nôtre de perdre des employés au profit de la Ville qui offre de meilleures conditions salariales et de travail notamment dans le domaine du sauvetage et du personnel aquatique.

Cette situation met beaucoup de pression sur les organismes qui doivent fréquemment être en mode de recrutement et qui doivent constamment recommencer le processus de formation du personnel.

Cet état de fait jouera également un rôle négatif sur l'appartenance à un milieu de vie dans un contexte où les populations desservies ne pourront plus trop s'attacher au personnel de leurs centres de quartier qui seront constamment remplacés.

Faible taux d'indexation du financement :

L'autre aspect non négligeable par rapport au financement restreint repose sur les indexations souvent limitées des contributions financières consenties.

En exemple, je peux citer notre organisme qui au cours des dix dernières années a reçu une indexation moyenne de moins de 1% de ses contributions financières.

En considérant le fait que la masse salariale représente près de 80% de la dépense de notre organisme et que les pressions à la hausse sur le taux du salaire minimum se font à des taux beaucoup plus élevés, il semble évident qu'un tel phénomène viendra mettre encore beaucoup plus de pression sur les organismes de loisir à qui l'on demande constamment d'en faire plus avec moins.

Cette idée d'en faire plus avec moins est d'ailleurs tellement ancrée dans l'imaginaire des intervenants et gestionnaires en loisir, qu'il est fréquent de voir les administrateurs faire des demandes de financement pour des projets en accordant des taux horaires ridiculement bas pour s'assurer de respecter les montants disponibles.

Les taux horaires offerts sont donc toujours en deçà de ce qu'il en coûterait pour animer ou organiser le même type d'activité dans le secteur privé ou avec des employés municipaux.

La bonification d'autres aspects des normes du travail tel que l'ajout de congé ou la bonification des taux de vacances sont également d'autres facteurs qui accentuent les charges et la pression sur les organismes.

Des organismes en concurrence :

Les limites du financement ont également un impact sur les relations que peuvent avoir les divers organismes entre eux puisque nous avons tous besoin de ce financement pour assurer notre survie.

Cela peut parfois créer des situations conflictuelles ou de compétition entre les organismes qui visent les mêmes sommes d'argent pour assurer leur survie et le développement de l'offre de services.

Bien qu'il y ait beaucoup de collaboration et de concertation entre organismes, l'instinct de survie peut parfois nous amener comme organisme à dénaturer un peu nos missions premières pour être admissibles à certaines enveloppes budgétaires.

Le fait de souvent penser les enveloppes par projet plutôt que de financer les organismes pour leur mission, explique, à mon avis, en grande partie cet état de fait.

Malgré tout, l'expérience dans notre quartier démontre qu'il y a beaucoup de belles collaborations et de mise en commun de ressources par les organismes pour réaliser des projets communs qui améliorent la qualité de vie des citoyens. Il y a également un souci de respect entre organismes qui tentent, autant que possible, d'éviter de trop se marcher sur les pieds.

Questions :

- Pourrons-nous assurer l'accessibilité au loisir si les organismes ne survivent pas faute de financement?
- Comment valoriser le travail en loisir si les conditions offertes ne suivent pas?
- Les organismes seront-ils dans l'obligation d'augmenter considérablement leurs tarifications pour compenser le manque à gagner?

Solutions possibles :

Considérer le loisir comme un investissement plutôt qu'une simple dépense et repenser l'attribution des enveloppes budgétaires en conséquence.

Le loisir n'offre peut-être pas les possibilités de revenus du développement de projets immobiliers, mais son impact sur la santé et le bien-être des individus dans nos communautés à une valeur inestimable qui ne devrait pas être négligée.

Prioriser la notion de financement à la mission des organismes plutôt que le financement par projet lors de l'attribution des contributions financières. Cela qui enlèverait beaucoup de pression sur les organismes notamment en ce qui concerne la reddition de compte.

PERSONNEL ET RECRUTEMENT :

Bien que par rapport à d'autres notre organisme ait pu bénéficier pendant très longtemps d'une stabilité et d'un faible taux de roulement chez le personnel permanent, le futur s'annonce moins prometteur.

Des départs à la retraite sont à prévoir et la transition ainsi que le transfert du savoir représentent des défis importants auxquels nous devons faire face.

Comme mentionné précédemment, le contexte de pénurie actuel ne favorise pas les organismes comme le nôtre qui offrent des emplois plus précaires et de moins bonnes conditions de travail que celles offertes dans d'autres secteurs d'activité.

À moins d'avoir réellement une conscience communautaire, les employés recrutés utilisent surtout nos organismes pour acquérir de l'expérience et pour ensuite améliorer leur sort dans des domaines plus rémunérateurs.

Nous le constatons davantage depuis quelque temps ou pour certains postes le changement de personnel est plus fréquent.

Bien que nos organismes offrent des milieux de vie enrichissants, amusants et jugés moins stressants, notre compétitivité en matière de salaires, conditions de travail et possibilités d'avancement sont limitées et représentent des freins à la rétention de personnel.

On revient donc à la notion de financement des organismes, mais également à celle de la valorisation du travail en milieu communautaire.

Questions :

- Un secteur d'activité peut-il fonctionner sans un nombre suffisant d'employés?
- Quelle est l'importance du loisir chez nos décideurs?
- Est-il logique d'investir dans de nouvelles infrastructures dans un contexte de pénurie anticipé?

Solutions possibles :

Bonifier le financement des organismes pour permettre d'attirer et conserver du personnel compétent par l'offre de meilleures conditions de travail.

Revoir la façon de voir et promouvoir les emplois en loisir et dans le secteur communautaire afin qu'ils soient considérés comme de vraies possibilités de carrières et non pas comme des emplois de second ordre ou des postes de transition. À noter que cette responsabilité n'incombe pas uniquement aux décideurs, mais demandera également une participation et l'implication des acteurs du milieu.

Repenser les budgets en fonction de consolider et bonifier l'action des acteurs existants avant d'investir dans de nouvelles infrastructures et ce spécialement dans le contexte où plusieurs organismes sont dans des installations nécessitant des travaux importants.

UNE REDDITION DE COMPTE LOURDE ET ACCRUE :

Au cours des dernières années, nous sommes également plusieurs à noter une hausse importante des exigences des bailleurs de fonds en matière de reddition de compte, et ce tant au niveau de la Ville de Montréal qu'aux autres paliers gouvernementaux.

Souvent attribuée au vérificateur général par les divers interlocuteurs interrogés sur le sujet, cette reddition alourdit de plus en plus la tâche des coordonnateurs et dirigeants impliqués dans la gestion du loisir.

Bien qu'il soit important et tout à fait compréhensible que les organismes rendent des comptes sur la gestion de fonds publics, il y a une surcharge de travail qui s'installe et qui retombe sur le

dos des gestionnaires en loisir, et ce tant au niveau des responsables d'organismes que des employés municipaux.

Le nombre de rapports à remettre augmente constamment et dans bien des cas il n'est pas rare que l'organisme doive produire et fournir les mêmes documents pour chaque projet financé.

Il est également important de mentionner que la reddition de compte met beaucoup d'accent sur l'aspect quantitatif de nos actions, mais néglige tout le volet qualitatif qui est au cœur de nos interventions.

Fatigue et éloignement du terrain :

Les effets pervers liés à une telle reddition de compte sont un essoufflement chez plusieurs directeurs d'organismes et une plus grande difficulté à être des acteurs sur le terrain étant donné la surcharge administrative.

Une telle surcharge a souvent des répercussions négatives sur la santé des gestionnaires de centres de loisirs qui sont de plus en plus aux prises avec une surcharge de travail.

Cette tendance semble d'ailleurs affecter également les divers fonctionnaires de nos Arrondissements chez qui nous pouvons observer un plus haut taux de roulement et un accroissement de l'absentéisme.

Bien que les loisirs offrent des milieux et des expériences enrichissantes, il semble que la gestion de ces derniers devient de plus en plus difficile à cause des exigences en matière de reddition de compte et de performance.

Des délais courts:

Le manque de temps est également un autre irritant non négligeable de cette reddition de compte. Trop souvent, les demandes de projets ou de rapports nous arrivent à la dernière minute avec des échéanciers serrés.

Cela contribue bien évidemment à accroître le niveau de pression, mais surtout le niveau de frustration face au bailleur de fonds.

Il ne faut pas oublier que généralement une demande n'est pas le seul dossier à traiter pour un organisme et que cela s'ajoute aux nombreuses autres tâches et réunions auxquelles les dirigeants d'organismes doivent se soumettre.

Un meilleur portrait de la situation:

Cela dit, bien qu'il y ait beaucoup de lourdeur et d'irritants par rapport à la reddition de compte, il faut malgré tout souligner que l'exercice offre l'avantage d'avoir un portrait plus clair de nos

actions ce qui au bout du compte peut permettre aux organismes et aux arrondissements de mieux cerner les besoins de la population et accroître l'efficacité des interventions.

Questions :

- Pourquoi des exigences aussi élevées pour des petits organismes?
- Quels moyens mettre en place pour alléger cette reddition de compte?
- L'impact réel de nos actions ressort-il vraiment dans les rapports exigés ?
- Quel est l'avantage pour un organisme de s'impliquer dans des tâches qualitatives (ex. : concertation locale) si ce n'est pas considéré dans la reddition de compte ?

Solutions possibles :

Créer une centrale de documentation pour conserver les données fournies par les organismes et éviter de les redemander pour chaque dépôt de projet.

Mettre un peu plus l'accent sur l'aspect qualitatif de nos actions pour faire ressortir, au-delà des chiffres, l'impact réel des organismes de loisir dans les diverses communautés. Cela encouragera également les organismes à continuer de s'impliquer dans la concertation locale et l'implication dans le milieu.

Une meilleure planification de l'envoi de demandes ou de formulaires de dépôt de projet aux organismes pour donner un peu plus de temps à ceux qui doivent les remplir.

Revoir la nécessité d'une reddition de compte aussi serrée pour permettre aux acteurs du milieu du loisir de retourner à ce qui est l'essence de leur travail, c'est-à-dire animer des milieux de vie.

RELATIONS AVEC LE BAILLEUR DE FONDS :

Une relation cordiale, mais ambiguë:

De manière générale, je considère que les relations avec les représentants de la Ville de Montréal sont bonnes et cordiales et **dépendent en grande partie des individus en place**. Cela dit bien que ces relations soient bonnes pour notre organisme, il n'est pas rare d'entendre un tout autre son de cloche chez d'autres partenaires ou organismes dans d'autres Arrondissements.

Les relations et les façons de travailler divergent d'un Arrondissement à l'autre ce qui accroît l'ambiguïté, car il ne semble pas y avoir une ligne directrice dans les façons de collaborer ou les exigences de la Ville face aux organismes sur son territoire.

Cela dit, il semble y avoir eu un changement au cours des dernières années lié à toute la dynamique de reddition de compte attribuée aux exigences alléguées au vérificateur général.

La notion de partenariat semble disparaître dans la relation et l'impression de devenir des points de services ou des sous-traitants pour l'exécution des plans de développement des Arrondissements est de plus en plus répandue.

À ce sujet, on peut mentionner le fait que dans les nouveaux modèles de convention imposés par la Ville de Montréal, la notion de partenariat est inexistante et que les exigences imposées aux organismes semblent plus élevées que les obligations de la Ville.

La notion d'autonomie est donc assez utopique considérant que la survie de plusieurs organismes comme le nôtre dépend en grande partie du financement accordé et des installations mises à disposition par la Ville de Montréal.

Dans un tel contexte et bien que les collaborations soient très bonnes avec les divers fonctionnaires de la Ville, il est difficile de voir la relation comme étant égalitaire considérant que le bailleur de fonds en raison de sa position de force peut imposer ses exigences.

Question :

- **Malgré la bonne volonté, sommes-nous vraiment perçus comme des partenaires?**

Dans un monde idéal je pense que **les acteurs sur le terrain** en l'occurrence les organismes, **devraient être davantage pris en considération** lorsque vient le temps pour la Ville d'élaborer des plans d'action et d'établir des objectifs d'offre de services pour la population.

Un taux de roulement élevé:

L'autre aspect qui complique énormément les relations avec la Ville, c'est le taux de roulement élevé chez les employés municipaux. En ce qui nous concerne, les dernières années ont été particulièrement éprouvantes.

Cette situation a un impact négatif sur l'efficacité des communications puisque le personnel ayant la responsabilité de soutenir les organismes est constamment changeant.

Cela est d'autant plus grave lorsqu'il s'agit de demandes visant des réparations dans une installation ou des bâtiments municipaux.

Les délais de réponses sont lents et il n'est pas rare de devoir multiplier les appels de service pour demander que les travaux soient faits.

À cela s'ajoutent les contraintes liées au fait qu'en matière d'immeubles les horaires de travail du personnel sont restreints à certaines périodes pour éviter les charges d'heures supplémentaires.

Loin de moi l'idée de blâmer les employés de la Ville qui font ce qu'ils peuvent pour nous aider, mais il y a lieu de se questionner.

Questions :

- Comment établir des relations stables si nous changeons constamment d'interlocuteurs?
- Comment assurer des suivis adéquats s'il faut toujours repartir à la case départ pour que le nouvel employé soit mis au fait de la situation?

- Les taux d'absentéisme, les congés pour maladie et le taux de roulement indiquent-ils un problème plus profond ?
- La santé des acteurs en loisir est-elle prise en compte ?

Solution possible:

il y a peut-être lieu de revoir la gestion des effectifs dans le domaine municipal en s'assurant qu'il y ait assez d'effectifs pour répondre aux besoins des organismes et de la population qui demandera de plus en plus de services.

La notion de réduire la taille de la machine pour économiser peut être un excellent moyen d'éliminer le gaspillage, mais il faudra le faire judicieusement, car les répercussions négatives mentionnées précédemment pourraient à long terme éliminer les bénéfices anticipés.

CONCLUSION :

Je pense que dans une société qui a à cœur la santé et le bien-être de ses citoyens, le loisir devra toujours avoir une place importante chez nos décideurs.

Dans un contexte qui évolue rapidement du point de vue sociodémographique, le loisir sera appelé à s'adapter à de nouvelles réalités et dans ce contexte je salue l'initiative de la Commission de faire appel aux acteurs du milieu pour tracer un diagnostic du loisir sur le territoire montréalais.

Une telle action semble démontrer un souci réel de collaboration avec des intervenants comme nous membre de la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir qui tout comme vous avons le souci de mettre tout en œuvre pour rendre le loisir accessible à tous.

Rappel des recommandations :

Il y a certes des défis à l'horizon, mais je suis convaincu que l'application des recommandations énumérées dans le présent document peut grandement contribuer à les surmonter.

À titre de rappel, ces principales recommandations sont :

- Considérer le loisir comme un investissement et revoir les budgets en conséquence
- Prioriser le financement à la mission plutôt que les financements par projets
- Bonifier le financement des organismes
- Revoir la façon de voir et promouvoir les emplois en loisir
- Consolider et bonifier l'action des acteurs existants
- Créer une centrale de documentation pour éviter de redemander les mêmes documents aux organismes
- Donner plus d'importance au volet qualitatif dans la reddition de compte
- Revoir la nécessité d'une reddition de compte aussi serrée
- S'assurer de consulter les acteurs du terrain dans la prise de décision
- Se pencher sur la gestion des effectifs dans le secteur municipal pour assurer des ressources suffisantes