



Diagnostic du loisir public montréalais

RAPPORT ET RECOMMANDATIONS

Commission permanente sur la culture,
le patrimoine et les sports

Rapport déposé au conseil municipal
Le 22 octobre 2019

Montréal 

Service du greffe

Division des élections, du soutien aux commissions
et de la réglementation
155, rue Notre-Dame Est, rez-de-chaussée
Montréal (Québec) H2Y 1B5

PRÉSIDENTE

Mme Anne-Marie Sigouin
Arrondissement du Sud-Ouest

VICE-PRÉSIDENTE

Mme Chantal Rossi
Arrondissement de Montréal-
Nord

MEMBRES

M. Younes Boukala
Arrondissement de Lachine

Mme Michèle Flannery
Arrondissement de Lachine

M. Benoit Langevin
Arrondissement de
Pierrefonds–Roxboro

M. Jocelyn Pauzé
Arrondissement de Rosemont–
La-Petite-Patrie

Mme Mindy Pollak
Arrondissement d'Outremont

Mme Micheline Rouleau
Arrondissement de Lachine
(à partir du 15 avril 2019)

M. Alain Vaillancourt
Arrondissement du Sud-Ouest

Mme Stephanie Watt
Arrondissement de Rosemont–
La-Petite-Patrie
(jusqu'au 15 avril 2019)

Montréal, le 22 octobre 2019

*Madame Cathy Wong
Présidente du conseil municipal
Hôtel de ville de Montréal (Édifice Lucien-Saulnier)
155, rue Notre-Dame Est
Montréal (Québec) H2Y 1B5*

Madame la présidente,

*Conformément au Règlement sur les commissions permanentes
du conseil municipal (06-009), nous avons l'honneur de
déposer, au nom de la Commission permanente sur la
culture, le patrimoine et les sports, le rapport et les
recommandations portant sur le Diagnostic du loisir public
montréalais.*

*Nous vous prions d'agréer, Madame la présidente, l'expression
de nos sentiments les meilleurs.*

- Original signé -

*Anne-Marie Sigouin
Présidente*

- Original signé -

*Myriam Laforce
Secrétaire recherchiste*

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
1- MISE EN CONTEXTE.....	2
2- DÉMARCHE DE CONCERTATION	3
2.1 – Journée de réflexion du comité d’experts.....	3
2.2 – Questionnaire interne	5
2.3 – Groupes de discussion	6
2.4 – Principaux constats	7
2.4.1 – Les enjeux et défis du loisir public montréalais	7
2.4.2 – L’organisation de l’offre de service	8
2.4.3 – Les perspectives de collaboration	9
3- CONSULTATION PUBLIQUE.....	10
3.1 – Moyens de communication.....	10
3.2 – Participation	10
4- MÉMOIRES ET OPINIONS: L’analyse de la Commission	12
4.1 – Portrait des opinions déposées	12
4.1.1 - Les défis vis-à-vis des enjeux énoncés.....	12
4.1.2 - Le rôle que les organismes souhaitent jouer auprès de la Ville et des arrondissements	13
4.1.3 - Demain le loisir... ..	14
4.2 – Synthèse ayant guidé la rédaction des recommandations de la Commission	15
5- LES RECOMMANDATIONS	17
CONCLUSION	25
ANNEXE 1 : Communiqué.....	26
ANNEXE 2 : Liste des intervenantes et intervenants	27
ANNEXE 3 : Journée de réflexion du comité d’experts - Grille de discussion.....	32
ANNEXE 4 : Questionnaire interne.....	43
ANNEXE 5 : Sommaire des résultats du questionnaire interne.....	55
ANNEXE 6 : Grille utilisée pour les groupes de discussion.....	66

INTRODUCTION

En août 2018, la Commission permanente sur la culture, le patrimoine et les sports s'est donné le mandat, en vertu de son pouvoir d'initiative, de procéder à un premier diagnostic en près de vingt ans sur l'état du loisir public à Montréal.

En collaboration avec les parties prenantes du milieu, la Commission souhaitait identifier les mesures qui pourraient être prises en vue d'adapter l'offre montréalaise de loisir aux enjeux de l'heure, d'en améliorer la qualité et de répondre à leurs préoccupations. Le communiqué annonçant ce mandat figure en annexe à ce rapport (Annexe 1).

L'élaboration de ce diagnostic a reposé sur deux processus distincts mais complémentaires. D'abord, à l'automne 2018 et à l'hiver 2019, une **démarche de concertation** a été menée auprès des équipes en loisir des arrondissements et des services centraux de la Ville de Montréal ainsi qu'auprès d'organismes partenaires. Cette démarche a donné lieu à l'identification des principaux enjeux et défis actuels du loisir public montréalais, de l'organisation de l'offre de service à la Ville, et des perspectives de collaboration qui se présentent dans ce contexte au réseau d'acteurs concernés.

Dans un deuxième temps, la Commission a organisé, au printemps 2019, une **consultation publique** visant à recueillir l'opinion de la population et des représentantes et représentants d'organismes de loisir actifs sur le territoire de la Ville de Montréal à propos des éléments identifiés à l'issue de la démarche de concertation. La première partie de cette consultation a pris la forme d'une assemblée publique, tenue le 21 mai 2019, et au cours de laquelle ces éléments ont été présentés, de même que les questions et pistes de réflexion soumises par la Commission à la population. Trois autres assemblées ont ensuite été consacrées, du 11 au 13 juin 2019, à l'audition des mémoires et opinions des personnes intéressées. Les participantes et participants avaient également la possibilité de déposer une opinion écrite à la Commission, sans présentation verbale. La liste des personnes ayant déposé un mémoire ou une opinion dans le cadre de cette consultation est présentée à l'Annexe 2 de ce rapport.

Au terme de cette étape, la Commission sur la culture, le patrimoine et les sports s'est réunie à trois reprises en séance de travail pour analyser les 37 mémoires et commentaires reçus. Elle a ensuite préparé ses recommandations, qui ont été adoptées à l'unanimité à l'occasion d'une dernière assemblée publique, tenue le 12 septembre 2019.

La Commission tient à remercier les personnes-ressources qui lui ont offert un soutien tout au long des travaux préparatoires à la consultation, soit M. André Thibault, professeur émérite de l'Université du Québec à Trois-Rivières et fondateur de l'Observatoire québécois du loisir, qui a fait profiter la Commission de son expertise et M. Marc-Antoine Dionne, auparavant chef de section à l'arrondissement de Verdun et aujourd'hui chef de division, Sports, loisirs, développement durable et social à l'arrondissement du Sud-Ouest, mandaté par la direction générale pour accompagner la Commission dans la réalisation de ce mandat.

1- MISE EN CONTEXTE

Tel qu'indiqué en introduction, l'exercice de diagnostic entrepris par la Commission représente en quelque sorte une première depuis la création de la nouvelle Ville de Montréal au début des années 2000. À ce moment, la responsabilité de l'offre d'activités de loisir à la population montréalaise a été entièrement déléguée aux arrondissements. Une refonte complète du Service des loisirs et du développement communautaire venait aussi d'avoir lieu, donnant suite à la parution, en 1996-1997, du cadre gouvernemental en matière de loisir et de sport, qui faisait du partenariat le mode d'intervention à privilégier au Québec.

Ainsi, alors que dans l'ancienne Ville de Montréal et dans la plupart des villes fusionnées, l'essentiel des programmes et des infrastructures de loisir étaient jusqu'alors planifiés et gérés à l'interne, sous la responsabilité d'employés municipaux, le « virage partenariat » impliquait une forme de délégation vers des organismes et associations spécialisés en loisir, que la Ville s'engageait à soutenir. Dans les neuf ex-arrondissements montréalais, l'offre de service en loisir allait ainsi désormais être réalisée intégralement par des organismes, dans un rapport dit de partenariat avec les arrondissements. Plus que des pourvoyeurs de services, ces organismes sont alors devenus le vecteur de réalisation de la mission de loisir de la municipalité.

Ce virage a eu un impact important pour le déploiement de cette offre de service à Montréal. Il explique également, dans une large mesure, la disparité actuelle dans les pratiques et les modes de fonctionnement des 19 arrondissements, plusieurs des anciennes villes fusionnées au début des années 2000 ayant conservé – en tout ou en partie – l'offre de certaines activités en régie interne.

Tout en prenant acte de ces différents modes de fonctionnement, la Commission souhaitait identifier les actions nécessaires pour mieux soutenir l'ensemble des arrondissements et des organismes concernés dans la conception, la mise en œuvre et le développement de leur offre de service en loisir, de manière à répondre aux besoins changeants de la population.

Qu'il soit de nature récréative, sociale, scientifique, culturelle, sportive ou de plein air, le loisir repose en effet aujourd'hui sur l'engagement et l'implication de tout un réseau de partenaires et de collaborateurs qui permettent à la population de se divertir, de se rencontrer, de développer ses talents, de tisser des liens, de s'épanouir.

La Commission a pris connaissance et tenu compte des conclusions des différents exercices de réflexion stratégique qui ont été menés à la ville centre et au sein des arrondissements ces dernières années pour améliorer la planification et le déploiement des services de loisir auprès de la population montréalaise. La démarche menée à travers ce diagnostic visait avant tout à inviter la communauté d'acteurs concernés à prendre un pas de recul pour demander, aujourd'hui, près de vingt ans après les changements mentionnés plus haut, où en sommes-nous? Quels sont les enjeux actuels du loisir public montréalais? Dans quelle mesure répond-il aux besoins des Montréalaises et des Montréalais? Quelle est la vision de la Ville de Montréal en matière de loisir public en 2019?

2- DÉMARCHE DE CONCERTATION

La réalisation d'un diagnostic de l'état du loisir public dans la métropole représentait, pour la Commission sur la culture, le patrimoine et les sports, un chantier de grande envergure. Afin de bien circonscrire les limites du mandat qu'elle allait réaliser, elle a tenu à rencontrer, dès l'automne 2018, divers experts du domaine qui lui permettraient de bénéficier d'un premier portrait de la réalité de ce secteur d'intervention municipale et de mieux comprendre les modes de déploiement de l'offre de service de loisir à la Ville de Montréal.

Cette première collecte d'informations a pris la forme de séances de travail tenues à huis clos entre les mois d'octobre 2018 et d'avril 2019 et au cours desquelles divers intervenants internes (Direction des sports (Service des grands parcs, du Mont-Royal et des sports (SGPMRS)¹), Service de la culture) et externes (Observatoire québécois du loisir, Association québécoise du loisir municipal, Association québécoise pour le loisir des personnes handicapées, Sport et Loisir de l'île de Montréal) ont présenté à la Commission leurs perspectives quant aux enjeux de l'heure du loisir public à Montréal. Les noms des personnes rencontrées au cours de cette étape figurent à l'Annexe 2 de ce rapport.

À l'issue de cet exercice, et étant donné, d'une part, que l'offre de service en loisir est une compétence d'arrondissement (outre la gestion des équipements relevant du conseil municipal) et, d'autre part, que 75 % de la programmation municipale en loisir organisé est offerte par des organismes partenaires², il est apparu incontournable pour la Commission d'impliquer les arrondissements à sa démarche et de recueillir l'opinion préliminaire de certains organismes partenaires, en amont de la consultation publique à planifier.

La démarche de concertation décrite ci-après est ainsi née de la volonté de la Commission de faire en sorte que le diagnostic, tant dans son élaboration que dans ses résultats, reflète le plus adéquatement possible la réalité des premiers concernés. Cette démarche a été conduite entre mars et mai 2019 sous la coordination de M. Marc-Antoine Dionne, alors chef de section, Sports et loisirs, à la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social (CSLDS) de l'arrondissement de Verdun. Elle a reposé sur trois mécanismes distincts :

- (1) La tenue d'une journée de réflexion avec un comité d'experts *ad hoc* composé de personnes-ressources en arrondissement et des services centraux concernés;
- (2) Le déploiement en ligne d'un questionnaire détaillé auprès du personnel en loisir des arrondissements;
- (3) La tenue de deux groupes de discussion avec des organismes de loisir partenaires de la Ville.

2.1 – Journée de réflexion du comité d'experts

La mise en œuvre de la démarche de travail concertée avec les arrondissements et certains partenaires a nécessité, dans un premier temps, la formation d'un « comité d'experts » constitué de personnes-ressources issues tant des 19 arrondissements que des services centraux concernés.

Pour ce faire, la Commission a sollicité la collaboration des 19 directions CSLDS en arrondissement et des directions du Service de la culture et du Service des grands parcs, du Mont-Royal et des sports, afin qu'elles identifient un ou une cadre ou encore un ou une agent ou agente de développement, coordonnateur ou coordonnatrice ou tout autre membre de leur équipe détenant une expertise approfondie en loisir public de même qu'une compréhension globale des enjeux associés au déploiement de l'offre de service en la matière.

¹ À ce moment et jusqu'au 1^{er} janvier 2019, la Direction des sports appartenait plutôt au Service de la diversité sociale et des sports.
² Source : Direction des sports, SGPMRS.

Le comité d'experts ainsi formé a été invité à participer à une journée de réflexion et de discussion animée par M. André Thibault, professeur émérite et fondateur de l'Observatoire québécois du loisir. L'objectif de cette rencontre, qui s'est tenue le 12 mars 2019 au Centre communautaire intergénérationnel d'Outremont, était d'établir de manière concertée les éléments clés liés à l'élaboration du diagnostic visé. La liste des représentants des 16 arrondissements et des deux services centraux qui y ont participé est présentée en annexe à ce rapport (Annexe 2).

Comme en fait foi la grille de discussion soumise aux participantes et participants, également jointe en annexe (Annexe 3), quatre thèmes ont été abordés au cours de cette rencontre :

- (1) le sens du loisir public comme champ dans lequel la Ville de Montréal investit ;
- (2) l'adéquation de l'offre de service de loisir avec la demande et les besoins changeants de la population ;
- (3) le fonctionnement du système actuel de service public en loisir à Montréal (ses partenaires, ses ressources, ses procédés) ; et
- (4) l'utilité de la coopération entre arrondissements et les relations arrondissements–ville centre.

Parmi les principaux constats tirés de cette journée de réflexion, notons l'enthousiasme des représentantes et représentants des arrondissements devant le projet de diagnostic, accompagné toutefois du souhait que cet exercice puisse donner lieu à des résultats concrets. Certains ont en effet rappelé avoir participé en 2015 à un exercice similaire ayant débouché sur un rapport intitulé *Actualiser le rôle et les modalités des services culture, sports, loisirs et développement social* (Rapport Divay)³, auquel peu de suites auraient été données. Par l'intermédiaire de M. Thibault, la Commission s'est engagée à prendre connaissance des résultats de cet exercice et d'en tirer les conclusions nécessaires pour la poursuite de sa propre démarche.

Au chapitre des éléments ayant fait consensus parmi les experts réunis, le besoin des arrondissements de se doter d'une vision commune du loisir a été identifié. Cependant, avec ce besoin a aussi été notée la difficulté, dans le contexte actuel et compte tenu de la lourdeur des processus administratifs qui accaparent les équipes, de consacrer temps et énergie à l'élaboration d'une telle vision. Ainsi, la prise en compte des conditions de réalisation de cette vision a été jugée essentielle, tout comme l'importance de respecter la spécificité de chacun des arrondissements, diverses visions et pratiques locales étant aujourd'hui déjà bien implantées un peu partout à Montréal.

La journée de réflexion du 12 mars a également mené à divers grands constats concernant l'interaction du personnel en arrondissement avec les organismes qui déploient l'offre de service en loisir. Il semble par exemple que le premier tend de plus en plus à glisser vers une fonction de contrôle vis-à-vis des seconds, plutôt que de soutien et de développement, ce que de nombreuses personnes ont déploré. Les exigences associées à la reddition de comptes apparaissent en effet comme étant souvent complexes. Elles imposeraient de surcroît des critères qui ne permettent pas nécessairement de bien illustrer les retombées des services pour le développement des communautés où ils sont déployés. Cette situation conduirait entre autres à une certaine méfiance des organismes, laquelle aurait tendance à nuire à la collaboration; elle conduirait aussi à une utilisation non optimale des compétences des équipes en arrondissement.

De l'avis de la majorité des experts réunis, cette situation aurait en outre des impacts sur la qualité du panier de services offert à la population, par exemple en ce qui a trait à son adaptation aux nouveaux besoins (notamment la pratique libre) et à sa promotion. De la même manière, le recours aux appels à projets, aux contrats de service et à des indicateurs mesurables aurait récemment constitué, selon plusieurs, un changement de paradigme significatif sur le plan des énergies requises, mais pas nécessairement sur le plan de l'amélioration de la prestation de services.

³ G. Divay et M. Michaud, *Actualiser le rôle et les modalités des services Culture, sports, loisirs et développement social. Bilan des trois rencontres*, Synthèse réalisée pour la Ville de Montréal, 2015.

Par ailleurs, si les personnes présentes étaient globalement d'accord pour poursuivre et approfondir la collaboration interarrondissements, utile pour traiter de certaines problématiques et permettre une répartition des pôles d'expertise, les avis étaient cependant partagés quant à l'intérêt que cette collaboration transite par une structure dédiée à la ville centre. Entre ceux et celles qui estimaient qu'une nouvelle structure ne conduirait qu'à alourdir davantage les processus et ceux et celles qui considéraient plutôt essentiel qu'une équipe dédiée puisse œuvrer à la revalorisation du loisir et au soutien aux arrondissements, la plupart étaient néanmoins d'avis que l'ajout de ressources, quelle qu'en soit la forme, était aujourd'hui nécessaire pour s'adapter aux nouvelles pratiques et à l'évolution des besoins de la population montréalaise.

2.2 – Questionnaire interne

Après avoir été pris en compte par la Commission, les constats contenus dans la synthèse de la journée de réflexion du 12 mars ont servi à alimenter la conception du questionnaire interne qui a par la suite été soumis au personnel en loisir des arrondissements et des services centraux concernés.

Tel qu'élaboré, le questionnaire devait à la fois servir à valider les opinions entendues précédemment et contenait également des questions plus générales d'appréciation. Son déploiement sur une période de deux semaines (du 10 au 24 avril 2019) a été rendu possible grâce à la collaboration des chefs de division CSLDS en arrondissement, qui ont été invités à transmettre le lien vers le formulaire web à toute personne de leur équipe qui aurait le profil, les connaissances et l'expérience lui permettant d'y répondre (toutes les catégories d'emplois étant les bienvenues). Le lien a par ailleurs été acheminé aux membres du comité d'experts, pour diffusion⁴.

Faisant écho aux quatre thèmes discutés lors de la journée de réflexion du 12 mars, le questionnaire était constitué de quatre grandes questions générales :

- (1) Faut-il affirmer une vision montréalaise du loisir public ?
- (2) Quel diagnostic général faites-vous de l'offre de service en loisir à Montréal ?
- (3) Comment se porte le système de production de services ? Le statu quo est-il possible ?
- (4) Quelle forme devrait prendre la coopération interarrondissements et la mise en commun de leurs fonctions et ressources ?

Chacune de ces questions était ensuite déclinée en plusieurs sous-questions, auxquelles les personnes ciblées étaient invitées à répondre, la plupart du temps en indiquant leur niveau d'accord avec les énoncés proposés. Le texte complet du questionnaire est joint en annexe à ce rapport (Annexe 4). Le sommaire de l'analyse des résultats, réalisée par M. André Thibault, peut quant à lui être consulté à l'Annexe 5.

Au total, ce sont 75 personnes qui ont répondu au questionnaire, appartenant, dans une proportion à peu près égale, aux catégories d'emploi cadres, professionnels et employés de bureau ou soutien administratif (cols blancs). Dans une très forte proportion, les répondantes et répondants estimaient que l'adoption d'une vision commune du loisir, à l'échelle de la Ville, constituerait un projet commun mobilisateur qui donnerait du sens aux politiques, programmes et partenariats. Tout comme le comité d'experts, près de 59 % d'entre eux considéraient cependant important de régler au préalable certains enjeux administratifs afin d'être en mesure de bâtir cette vision.

⁴ La Commission reconnaît les limites méthodologiques associées aux procédures retenues pour déployer le questionnaire, notamment l'absence de données relatives au taux de réponse ainsi qu'une représentativité potentiellement inégale des différents arrondissements parmi les répondants. L'analyse des résultats a ainsi été conduite dans la perspective non pas de dresser un portrait exhaustif du point de vue de tous les employés municipaux concernés mais plutôt de révéler de grandes tendances, de prendre le pouls des équipes loisir en arrondissement et d'offrir une perspective un peu plus fine des enjeux internes soulevés par le comité d'experts.

Au sujet de l'offre de services de loisir disponible à Montréal, les personnes sondées considéraient, en très forte majorité, que les éléments habituels du panier de service municipal en loisir sont bel et bien offerts dans leur arrondissement, incluant les aménagements favorables à la pratique libre. De plus, elles estimaient que tant les sphères d'activités associées à la culture que celles associées au sport peuvent être considérées comme relevant du domaine du loisir, exception faite de l'élite sportive. La question relative aux groupes desservis par l'offre montréalaise en loisir a quant à elle permis d'établir que les lacunes se situent principalement à l'égard des jeunes, des communautés ethnoculturelles et des personnes ayant des limitations fonctionnelles.

Par ailleurs, il semble bien que la contribution active des organismes partenaires représente le principal moyen utilisé par les équipes en arrondissement pour connaître les attentes de la population. Une certaine préoccupation peut toutefois être notée quant à l'état de santé de ces mêmes organismes avec lesquels les arrondissements collaborent, notamment sur le plan du bénévolat et de la relève, et en ce qui concerne leur capacité à répondre aux exigences actuelles de reddition de comptes, lesquelles apparaissent d'ailleurs à une majorité de répondantes et répondants comme étant justifiées, mais lourdes et sous-exploitées.

Les dernières questions portant sur les besoins qui pourraient être comblés par une coopération ou une mise en commun des ressources entre les arrondissements ont quant à elles donné lieu à des perspectives moins consensuelles, la plupart des personnes sondées signalant tout de même l'intérêt de profiter d'une forme de soutien de la part de la ville centre pour les besoins communs à tous les arrondissements. L'Annexe 5 présente quelques-uns des commentaires généraux formulés par les répondantes et répondants en fin de questionnaire.

2.3 – Groupes de discussion

Avant de lancer la consultation publique ouverte à toutes et à tous et en vue d'orienter la finalisation du document de réflexion devant servir de base à la consultation, la Commission a enfin été l'hôte, le 23 avril 2019, de deux rencontres de type *focus groups* tenues à l'hôtel de ville et animées par M. André Thibault, auxquelles ont participé au total une vingtaine d'organismes de loisir actifs sur le territoire montréalais. Ces organismes, dont la liste est disponible à l'Annexe 2, ont été sélectionnés à partir des suggestions fournies par les chefs de division CSLDS en arrondissement, qui avaient été invités à identifier, dans chacun des cas, deux ou trois organismes de taille et de missions différentes avec lesquels leur arrondissement collabore régulièrement.

Le guide de discussion utilisé pour l'animation de ces rencontres est joint en annexe (Annexe 6). Considérant la diversité des modèles de relations que les différents arrondissements entretiennent avec les organismes de loisir, ce guide ne se voulait pas limitatif et visait avant tout à alimenter la réflexion autour de la question centrale suivante: **Comment les acteurs montréalais en loisir peuvent-ils mieux travailler ensemble pour répondre aux attentes des citoyennes et des citoyens et s'adapter aux enjeux de l'heure dans ce domaine?**

Partant de ce grand thème, les discussions ont été orientées autour de quatre questions plus spécifiques visant à mettre en lumière les défis auxquels les organismes sont confrontés dans leur pratique au quotidien et les pistes d'amélioration souhaitées pour leur collaboration avec la Ville de Montréal :

- (1) Comment vont les divers aspects de votre organisme (gouvernance, bénévolat, personnel, capacité à remplir votre mission et vos obligations, etc.) ?
- (2) Quel rôle avez-vous l'impression de jouer avec la Ville ?
- (3) Quel est votre niveau de satisfaction relativement à vos relations avec la Ville ?
- (4) Dans le futur, qu'est-ce qui devrait être amélioré en priorité ?

Parmi les principaux commentaires recueillis faisant écho à ceux exprimés par les intervenants municipaux lors des deux premières étapes de la démarche de concertation, l'absence d'une vision commune du loisir public à Montréal a été déplorée par plusieurs des représentants d'organismes ayant participé aux groupes de discussion. Ceux-ci s'expliquaient d'ailleurs mal les variations de politiques et de pratiques qu'ils constatent d'un arrondissement à l'autre. En général, il semble que l'on reconnaisse la qualité du travail des fonctionnaires avec qui l'on collabore, mais on estime que la nature de la relation dépend trop souvent des individus en poste et on déplore le fait que les approches ne soient pas davantage systématisées. Les organismes en ont également appelé à une communication améliorée et continue avec la Ville.

Au sujet des défis que les organismes disent rencontrer au quotidien dans leur pratique, notons la difficulté à répondre adéquatement et de façon efficiente aux changements étant donné que l'essentiel de leurs ressources doit être consacré aux opérations quotidiennes ainsi qu'aux exigences renforcées de reddition de comptes. Sur ce dernier point, les participantes et participants ont exprimé des préoccupations concernant la lourdeur des exercices de reddition de comptes auxquels ils doivent désormais se plier, et ce, même dans les cas où la contribution financière de la Ville à leurs activités ne représente qu'une mince proportion de leur financement global.

Le renouvellement difficile du bassin de bénévoles a par ailleurs été évoqué, tout comme l'insuffisance de moyens systémiques de veille des changements dans la demande, les organismes demeurant, de manière générale et de l'avis des personnes présentes, peu impliqués dans la planification en amont de l'offre de service municipale en loisir.

2.4 – Principaux constats

Au terme de ces trois étapes de la démarche de concertation, la Commission a fait siens les principaux constats présentés ci-après. Ceux-ci ont d'une part été intégrés au document de réflexion ayant servi de base à la consultation. Ils ont d'autre part été présentés publiquement à l'occasion du lancement de cette consultation, le 21 mai 2019.

2.4.1 – Les enjeux et défis du loisir public montréalais

À l'invitation des personnes-ressources entendues notamment en séance de travail, la Commission a tout d'abord reconnu les spécificités du loisir public – à distinguer du loisir commercial et du loisir vécu à domicile –, dont la mission serait à la fois de « rendre accessibles aux personnes les conditions d'une expérience de loisir satisfaisante [et de qualité] », mais aussi « de procurer les bénéfices du loisir à l'ensemble de la collectivité, au nom du bien commun »⁵.

À ce titre, il est apparu évident que le loisir municipal ne pouvait plus être abordé simplement comme un « catalogue d'activités », mais doit plutôt être conçu comme une dimension importante de la qualité de vie des Montréalaises et des Montréalais. La structure de temps libre et de disponibilité de la population ayant beaucoup évolué ces dernières années, l'adaptation de l'offre, jusqu'ici essentiellement centrée autour du loisir organisé, demeure un enjeu incontournable du loisir public montréalais. De même, la Commission a compris que la pratique libre implique de savoir aménager les lieux et les animer sans les « diriger », en allant donc au-delà de l'approche disciplinaire classique. Les changements démographiques en cours (vieillesse de la population et nouveaux aînés, diversité culturelle, pratique en famille, etc.) et la multiplication des pratiques émergentes rendent quant à eux nécessaire une certaine différenciation dans la réponse à donner aux besoins des uns et des autres.

Les autres enjeux significatifs relevés au cours de cette démarche incluent les mandats à caractère social et de santé qui s'ajoutent plus que jamais aux responsabilités des acteurs du loisir public montréalais (par

⁵ A. Thibault, « Les grands enjeux en loisir et les défis du système québécois », *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, vol. 4, no 3, 2006, p. 1.

exemple à travers les programmes d'accompagnement dans les camps de jour) et la prise en compte nécessaire des facteurs d'inclusion et des conditions qui favorisent la participation des personnes ayant une limitation fonctionnelle aux activités de loisir. Le fait que la valeur et les bénéfices du loisir soient encore peu reconnus et exploités constitue également une préoccupation que la Commission a relevée.

Les nouvelles tendances ainsi observées posent certains défis professionnels et exigent de la part des services municipaux de loisir le développement de compétences particulières. C'est le cas par exemple des besoins nouveaux en matière de promotion de l'offre et de communication, qui impliquent désormais entre autres de miser sur l'intégration des nouvelles technologies.

De manière similaire, les besoins de formation et de développement ont aussi été identifiés comme représentant un défi très actuel, qui appelle une action à court terme. Avec l'adoption de mesures favorisant la reconnaissance de l'expertise du personnel en loisir et sa valorisation, la formation apparaît en effet comme étant l'une des clés pouvant faciliter le recrutement et la rétention des nouveaux talents dans le milieu. Considérant le rôle que joue l'implication bénévole en loisir, il semble que les services municipaux doivent également repenser leur approche pour canaliser cette énergie vers les bons besoins et ainsi remédier à l'effritement constaté sur le terrain.

Tel qu'en font foi les conclusions notées plus haut, les acteurs du loisir public montréalais – qu'ils œuvrent dans la sphère municipale ou associative – sont en outre confrontés à de nouveaux défis en matière de gouvernance et d'administration alors que les exigences de reddition de comptes se sont alourdies de part et d'autre pour répondre aux recommandations du Vérificateur général en matière de gestion des contributions financières⁶. Enfin, la question de l'accès à des installations de qualité, adaptées et dotées d'équipements adéquats pour permettre le déploiement de l'offre de services, semble par ailleurs se poser avec beaucoup d'acuité dans le contexte actuel.

2.4.2 – L'organisation de l'offre de service

La démarche de concertation a dans un deuxième temps permis à la Commission de constater que le développement du loisir public à Montréal dépend d'un réseau de partenaires et de collaborateurs qui œuvrent en interdépendance pour planifier et réaliser l'offre de service en loisir : animation, espaces et infrastructures, soutien professionnel, matériel et financier, communications avec le citoyen, promotion, consultation, sensibilisation et éducation populaire, aménagement et urbanisme du milieu, etc. Les valeurs et principes qui guident leur action à cet égard sont à la fois la variété, l'accessibilité, la sécurité, la qualité et l'équité territoriale.

Dans les faits, c'est avec plus d'un millier d'organismes à but non lucratif (OBNL) que la Ville et ses arrondissements transigent⁷ pour satisfaire les besoins de la population en matière de loisir. Tel qu'indiqué précédemment, la Ville privilégiait depuis 1996 le développement d'une relation de partenariat avec ces organismes. Le soutien qu'elle leur accorde pour la planification et la mise en œuvre de leur offre de service peut être, selon les cas, à la fois d'ordre financier, matériel, logistique ou professionnel.

Or, avec l'évolution des obligations de reddition de comptes en utilisation de fonds publics, l'essence de ce partenariat semble avoir elle aussi évolué, tendant aujourd'hui vers une relation que plusieurs perçoivent comme étant davantage contractuelle. Les changements dans les modes de pratiques mentionnés précédemment et l'adoption de politiques populationnelles par la Ville et ses arrondissements (enfants, aînés, saines habitudes de vie, etc.) modifient également les stratégies d'offre.

Tel qu'indiqué dans la grille de discussion utilisée lors de la journée de réflexion avec le comité d'experts (voir Annexe 3), ce sont donc tous les acteurs du système du loisir public montréalais qui voient de plus en plus leur rôle être appelé à se transformer :

⁶ Vérificateur général de la Ville de Montréal, *Rapport du vérificateur général de la Ville de Montréal au conseil municipal et au conseil d'agglomération pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015*, chapitre 4.2 « Attribution des contributions financières ».

⁷ Source : Direction des sports, SGPMRS.

Se pose alors la question de la capacité des organismes partenaires à s'adapter aux nouvelles pratiques et à l'évolution de la structure sociale de la population montréalaise. Peuvent-ils aussi relayer les objectifs des politiques populationnelles de la Ville et des arrondissements? [...]

Puisque la réponse à la demande de pratique libre interpelle plusieurs services dont l'urbanisme et l'aménagement, les parcs et les infrastructures sportives, culturelles et communautaires, quels seront la place et le rôle des arrondissements dans la concertation et le déploiement de ces services pour les populations des arrondissements et de leurs quartiers ?

2.4.3 – Les perspectives de collaboration

À partir de ces constats, la Commission a identifié diverses perspectives de collaboration et pistes d'action qui pourraient être envisagées pour répondre aux défis contemporains du loisir public et faciliter l'adaptation du système montréalais de production de services de loisir aux enjeux de l'heure. Celles-ci ont été regroupées en six points dans le document de réflexion ayant servi de base à la consultation :

- Mobiliser les acteurs autour d'une vision commune du loisir public à Montréal, qui tient compte des spécificités de chacun des arrondissements, des différences démographiques, culturelles et historiques.
- Définir une reddition de comptes agile, qui répond aux besoins de toutes les parties prenantes.
- Soutenir le recrutement du personnel et cultiver le bénévolat.
- Développer des moyens novateurs pour s'adapter aux besoins des citoyennes et citoyens.
- Planifier l'offre de service de concert avec le milieu.
- Favoriser une communication fluide et régulière, essentielle à la collaboration.

Ces perspectives de collaboration constituent autant d'orientations qui pourraient guider les interventions futures de la Ville de Montréal, de ses arrondissements et des organismes avec lesquels elle collabore. Elles ont été soumises à débat dans le cadre du processus de consultation publique visant à approfondir le premier diagnostic ainsi établi.

3- CONSULTATION PUBLIQUE

Le volet consultation publique de l'élaboration de ce diagnostic a été officiellement lancé le 7 mai 2019, soit 14 jours avant la tenue de la première assemblée de la Commission sur la culture, le patrimoine et les sports consacrée à ce sujet. Après audition et analyse des mémoires et opinions déposés, ce processus s'est conclu le 12 septembre 2019 lors de la séance d'adoption des recommandations que la Commission soumet maintenant au conseil municipal de la Ville de Montréal.

3.1 – Moyens de communication

Tous les détails relatifs à ce processus de consultation ont d'abord été annoncés dans un avis public paru le 7 mai 2019 dans deux quotidiens montréalais, l'un en français et l'autre en anglais. Un communiqué de presse a également été diffusé aux médias et une invitation a directement été adressée aux abonnés du bulletin des commissions permanentes et à plusieurs dizaines d'organismes du milieu du loisir à Montréal. Les personnes qui ont été impliquées dans la démarche de concertation préalable à la consultation (membres du comité d'experts et organismes partenaires) ont aussi été invitées à solliciter leur réseau pour l'inciter à participer. Cette consultation a en outre été annoncée sur les sites web de la Ville de Montréal et des commissions permanentes et par la voie des médias sociaux.

À partir du 7 mai, le document de réflexion servant de base à cette consultation était disponible pour consultation en ligne sur la page web consacrée à la consultation (ville.montreal.qc.ca/loisirpublic) ou en encore personne dans l'ensemble des bureaux Accès Montréal en arrondissement.

3.2 – Participation

Au total, ce sont près d'une soixantaine de personnes qui se sont présentées à l'une ou l'autre des cinq assemblées tenues dans le cadre de cette consultation, dont deux comportaient une période de questions et de commentaires au public.

L'assemblée de présentation du dossier, tenue le 21 mai 2019, a dans un premier temps été l'occasion pour la Commission de présenter à la population montréalaise l'essence de son mandat, les étapes déjà réalisées dans la production de ce diagnostic, l'organisation du système d'offre de service en loisir à la Ville de Montréal ainsi que sa compréhension des enjeux et défis de l'heure dans le domaine. Elle a également dévoilé à ce moment les éléments sur lesquels elle souhaiterait voir les participantes et participants se prononcer lors de l'étape d'audition des mémoires et opinions. Cette présentation a été assurée par M. Marc-Antoine Dionne, alors chef de section, Sports et loisirs, à la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement de Verdun.

Les membres de la Commission ont par ailleurs pu répondre lors de cette assemblée à des questions d'éclaircissement soumise par les 15 personnes présentes. Plusieurs d'entre elles en ont profité pour émettre leurs premiers commentaires en lien avec ce diagnostic, commentaires dont la Commission a tenu compte dans la poursuite de ses travaux.

Au cours de la période d'audition des mémoires, la Commission a entendu 23 personnes, représentant 19 organismes et institutions, qui ont pris la parole pour présenter leurs mémoires ou émettre des commentaires (notons qu'une présentation a aussi été faite par un citoyen à titre personnel). De plus, 17 personnes ont déposé des avis et mémoires à la Commission sans les présenter verbalement (13 en tant que représentantes et représentants d'organismes, trois à titre de citoyennes et citoyens et un du personnel d'une Direction CSLDS en arrondissement). Le nombre d'avis déposés en fonction des catégories de participantes et participants est présenté en détail dans le tableau suivant :

Dépôt de mémoires et opinions : état de la participation

Catégorie de participantes et participants	Nombre d'avis et d'opinions déposés
Citoyennes et citoyens	4
Organismes locaux	21
Fédérations ou organismes régionaux et provinciaux	4
Organismes ou institutions à vocation particulière (clientèle ou thématique spécifique)	7
Milieu municipal (arrondissement)	1
TOTAL	37

Il est à noter que la Commission a constaté une forte représentation des centres communautaires de loisir montréalais membres de la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir, qui ont soumis 14 des 37 mémoires et opinions déposés ou entendus au cours de cette consultation. Par ailleurs, l'un des mémoires déposés constitue une contribution collective de sept organismes œuvrant en loisir culturel, qui ont participé à un atelier de réflexion organisé par Sport et Loisir de l'île de Montréal et visant à échanger sur les enjeux communs à présenter dans le cadre de cette consultation.

La compilation des résultats de l'appel à dépôt de mémoire a en outre révélé que l'ensemble des 21 organismes de loisir locaux ayant participé à cette consultation œuvrent dans l'un ou l'autre des neuf arrondissements de l'ancienne Ville de Montréal. Cette surreprésentation des avis et perspectives propres à ces territoires à l'étape de la consultation publique⁸ pourrait s'expliquer, notamment, par la relation plus étroite que les organismes y entretiennent avec les arrondissements en raison de la structure de financement par programme que ceux-ci ont développée et appliquée depuis le « virage partenariat » mentionné précédemment. Ce lien de dépendance plus marqué les a certainement amenés à se sentir davantage interpellés par l'invitation de la Commission à réfléchir, entre autres, à la relation qu'ils souhaitent entretenir à l'avenir avec le milieu municipal.

Les noms des personnes et des organismes qui sont intervenus lors de chacune des séances publiques ou qui ont déposé un mémoire écrit sont mentionnés à l'Annexe 2. Tous les mémoires et opinions en question ont été versés sur le site web des commissions permanentes au lendemain de leur présentation ou de leur dépôt. Ils peuvent être consultés à l'adresse suivante : ville.montreal.qc.ca/loisirpublic.

Soulignons enfin que la Commission a pu bénéficier des analyses produites par deux groupes d'intervenants internes à la Ville de Montréal, la Table des directeurs culture, sports, loisirs et développement social et la Direction du développement culturel du Service de la culture, qui lui ont tous deux transmis un avis au terme de la période d'audition des mémoires.

⁸ Tel qu'indiqué précédemment, la démarche de concertation a quant à elle permis de recueillir indistinctement les avis et opinions d'employés municipaux et de représentants d'organismes provenant non seulement de ces neuf arrondissements, mais également des dix anciennes municipalités fusionnées dans la nouvelle Ville de Montréal en 2001.

4- MÉMOIRES ET OPINIONS: L'analyse de la Commission

En plus de dresser les constats énoncés précédemment, le document présenté en soutien à la consultation publique proposait aux personnes intéressées de répondre, par leurs mémoires et opinions, à trois grandes catégories de questions.

D'abord, l'ensemble des participantes et participants, quel que soit leur statut, étaient invités à se prononcer sur les défis particuliers qu'ils rencontrent dans leur quotidien vis-à-vis des enjeux énoncés : défis de gouvernance, d'accès aux ressources humaines et financières; défis dans les relations avec les citoyens, avec la Ville, avec les organismes, etc.

Ensuite, à l'image des questions retenues pour les groupes de discussion à l'étape de la démarche de concertation, on demandait plus spécifiquement aux représentantes et représentants d'organismes de réfléchir au rôle qu'ils et elles souhaiteraient jouer auprès de la Ville et des arrondissements (qu'est-ce qui vous semble le plus important de soulever pour améliorer vos interactions avec la Ville et les arrondissements? Quel est votre niveau de satisfaction relativement à vos relations avec la Ville? Quel rôle attendez-vous de la Ville à votre égard?).

Enfin, toutes et tous étaient invités à partager leurs perspectives d'avenir au sujet du loisir public à Montréal, notamment sur ce qui devrait précisément être amélioré au bénéfice de la population, sur les composantes idéales d'une vision du loisir de demain et sur le rôle que chacun pourrait jouer pour contribuer à la concrétisation d'une telle vision.

4.1 – Portrait des opinions déposées

Tandis que certaines des opinions reçues par la Commission répondaient de manière explicite aux questions énoncées ci-dessus, d'autres identifiaient des problématiques et proposaient des pistes de solution permettant tout autant, d'une part, de mieux comprendre l'état du loisir public montréalais aujourd'hui et, d'autre part, de définir les contours de ce qu'il pourrait être au cours des années à venir. Le portrait présenté ci-après rend compte des principaux éléments qui ont pu être dégagés de l'ensemble des mémoires et opinions déposés.

4.1.1 - Les défis vis-à-vis des enjeux énoncés

L'offre d'activités de loisir dont la population montréalaise bénéficie à l'heure actuelle dépend de l'engagement soutenu de milliers de personnes qui font aujourd'hui face à des défis de taille pour en assurer la diversité et la qualité. À cet effet, trois grandes catégories de défis vis-à-vis des enjeux énoncés ont pu être identifiés dans les mémoires et opinions présentés en consultation.

D'abord, plusieurs organismes de loisir qui sont intervenus ont expliqué vivre en ce moment une situation de grand bouleversement causée, pour certains, par un déménagement forcé en raison de la reprise de leurs immeubles excédentaires par les commissions scolaires de l'île de Montréal et pour d'autres, par la vétusté et le manque criant d'infrastructures et de locaux disponibles et adaptés à la pratique d'activités de loisir pour les clientèles auprès desquelles ils œuvrent (y compris les clientèles à besoins particuliers).

En général, les organismes visés par les reprises de bâtiments reconnaissent bénéficier d'un appui de qualité de la part des équipes en arrondissement pour faciliter leur relocalisation. Ils en appellent tout de même à un soutien plus structuré pour pouvoir agir en prévention, avant que les reprises de bâtiments ne surviennent, et à une planification plus proactive de la dotation d'infrastructures municipales ou locatives dédiées au loisir public.

La deuxième grande catégorie de défis identifiés au cours de la consultation a trait aux ressources humaines qui s'investissent dans la planification, le développement, le déploiement et l'évaluation de l'offre de service de loisir à Montréal.

D'une part, et en écho aux constats établis lors de la démarche de concertation, il semble que le personnel en poste à l'heure actuelle, tant à l'interne à la Ville de Montréal qu'au sein des organismes partenaires, soit à de multiples égards sursollicité, notamment par la complexification des processus administratifs et des mesures de reddition de comptes, qui accaparent beaucoup de son temps et de son énergie. Le tout se ferait en ce moment en partie au détriment d'autres tâches qui devraient normalement être dévolues aux uns comme aux autres, par exemple en matière de planification et d'adaptation de l'offre aux besoins changeants de la population.

D'autre part, en période de pénurie de main-d'œuvre et alors que le domaine du bénévolat est en pleine transformation, les défis associés aux ressources humaines semblent aussi résider dans la capacité du milieu du loisir à attirer du personnel, des bénévoles et des administrateurs de qualité et à les conserver. Cette problématique, à laquelle les intervenantes et intervenants proposaient entre autres de répondre par la prise de mesures en matière de formation, de soutien au développement des compétences et de reconnaissance, serait tout autant liée, selon plusieurs, à un financement inadéquat de ce secteur d'intervention municipale, lequel ne permettrait pas aux employeurs d'offrir un salaire véritablement concurrentiel dans le contexte économique actuel.

L'accès aux ressources financières représente précisément la troisième grande catégorie de défis que disent rencontrer les personnes entendues par la Commission au cours de la consultation publique. Que ce soit en raison des nouvelles modalités de financement des organismes de loisir, par programme et souvent à plus court terme, ou en raison de l'absence d'indexation annuelle des enveloppes qui leurs sont versées, les pratiques actuelles semblent induire une certaine précarité dans le fonctionnement de ces organismes, laquelle ne faciliterait pas non plus le travail de développement et d'adaptation de l'offre de loisir montréalaise aux nouvelles réalités et aurait un impact direct sur la qualité et l'accessibilité des services offerts. Il est à noter que la question de l'accessibilité a en outre fait l'objet de divers commentaires dans la plupart des mémoires déposés à titre personnel par des Montréalaises et Montréalais bénéficiant des services de loisir de la municipalité.

L'entrée du secteur privé dans le marché de la gestion des centres communautaires et des installations municipales de loisir a également été identifiée comme une nouvelle donne inquiétante qui, d'une part, risque de contribuer encore davantage à la précarité des OBNL partenaires et, d'autre part, pourrait à terme remettre en question la vocation sociale intrinsèque du loisir public dans les quartiers montréalais.

4.1.2 - Le rôle que les organismes souhaitent jouer auprès de la Ville et des arrondissements

Auparavant clairement présentés comme des partenaires de la réalisation de l'offre de service de loisir à la population montréalaise, les organismes de loisir actifs sur le territoire montréalais disent avoir progressivement glissé, au fil des ans, vers un statut de collaborateurs à l'égard de la Ville de Montréal, voire, selon certains, de sous-traitants, une situation qu'ils ont été plusieurs à déplorer en consultation.

Pour bon nombre d'entre eux, ce glissement serait allé de pair avec un soutien financier désormais lié à des programmes spécifiques, à des appels à projets ou à des contrats de service plutôt qu'à leur mission intrinsèque, avec pour conséquence une difficulté d'assurer la pérennité des actions et une impression d'être constamment engagés dans des exercices de reddition de comptes, au détriment de l'action directe auprès de la population.

En corollaire, la performance d'une organisation dans le déploiement de son offre de service serait désormais souvent mesurée à l'aide de données quantitatives telles la fréquentation ou la rentabilité, ce

qui, en plus de mettre parfois en compétition les organismes les uns avec les autres, ne permettrait pas de rendre compte de l'impact social de leurs interventions.

Or, c'est précisément pour cette contribution unique au développement social et à la qualité de vie des personnes et des collectivités que les organismes ayant participé à la consultation souhaitent être reconnus par la Ville de Montréal. La majorité d'entre eux ont en effet demandé d'être considérés comme des parties prenantes de la planification des services de loisir offerts à la population du territoire où ils interviennent, en amont de la définition des programmes et de leurs objectifs. L'amélioration de la communication et des interactions avec les différentes instances de la Ville serait ainsi selon eux à divers égards tributaire de la reconnaissance, par ces instances, de l'expertise des OBNL de loisir et de leur compréhension fine des réalités et des besoins des populations qu'ils desservent.

À cet effet, la majorité des mémoires déposés soulignaient l'importance d'agir à court terme pour alléger les mécanismes de reddition de comptes déployés un peu partout depuis la publication du rapport du Vérificateur général de la Ville sur l'attribution des contributions financières et faire en sorte d'harmoniser les procédures d'un arrondissement à l'autre. Il s'agit là, rappelons-le, d'une préoccupation qui était également au cœur des constats dégagés de la démarche de concertation, notamment auprès du personnel en loisir en arrondissement, lequel en appelait lui aussi à une simplification des processus, qui permettrait à toutes et à tous de se concentrer sur leurs missions propres.

Certaines opinions présentées à la Commission insistaient par ailleurs sur l'importance que les mécanismes de reddition de comptes puissent être assez flexibles pour pouvoir être adaptés selon le statut ou la hauteur du financement reçu par les organismes concernés. Pour les OBNL qui offrent des services de loisir spécialisé ou qui desservent une clientèle provenant de plusieurs arrondissements, les enjeux de reconnaissance et les critères retenus par les différents paliers de gouvernance municipaux par lesquels transite le soutien financier qui leur est accordé représenteraient les irritants les plus importants auxquels il faudrait remédier à court ou moyen terme pour que la Ville puisse agir comme facilitateur du déploiement et de l'adaptation de cette offre de service en particulier.

S'il s'agit d'expliquer le rôle que les organismes de loisir attendent de la Ville de Montréal à leur égard, la consultation aura donc avant tout exposé le souhait du milieu que soit établie une véritable relation de réciprocité et de partenariat entre eux, dans le respect de leur autonomie. Cette relation devrait en outre pouvoir s'appuyer sur des procédures administratives simplifiées et le plus possible standardisées à l'échelle de la Ville.

4.1.3 - Demain le loisir...

Le partage des compétences à la Ville de Montréal reconnaît le loisir comme un service de proximité, dont les composantes doivent être définies à l'échelle des arrondissements et adaptées aux besoins particuliers des populations directement concernées. Cette réalité devrait être maintenue et réaffirmée dans l'avenir de l'avis de la majorité des personnes entendues en consultation, qui ont insisté sur l'importance du respect des spécificités locales, tant dans les pratiques des arrondissements que dans celles des organismes partenaires.

Cependant, un consensus se dégagait aussi des mémoires et opinions reçus quant à l'intérêt que Montréal se dote d'une vision commune du loisir public, qui reconnaîtrait le loisir comme un vecteur clé de développement social et établirait de grands principes pouvant ensuite guider la détermination locale des priorités d'intervention et des modalités d'action. Pour la plupart des intervenantes et intervenants, cette vision du loisir de demain devrait mettre de l'avant l'inclusion et l'accessibilité comme valeurs clés. Ainsi, diverses mesures ont été suggérées qui permettraient à la Ville de Montréal d'approfondir et d'améliorer son offre de loisir pour les clientèles à besoins particuliers et les populations plus vulnérables, que ce soit à l'intérieur des programmations régulières ou en soutenant mieux les organismes de loisir spécialisé.

La bonification des stratégies de promotion de l'offre de loisir montréalaise a de plus été identifiée dans de nombreux mémoires déposés tant par des organismes que par des citoyennes et citoyens comme un

aspect sur lequel la Ville devra agir rapidement pour adapter le loisir public à la réalité d'aujourd'hui et en assurer le développement dans l'avenir. À cet égard, une utilisation plus optimale des ressources numériques disponibles apparaissait essentielle pour que cette offre soit mieux connue et mieux comprise par la population.

Enfin, bien que des ressources doivent être investies afin de permettre aux arrondissements comme aux organismes de s'impliquer dans l'analyse de l'évolution des besoins des populations locales en matière de loisir, le milieu semble déjà prêt à innover et à offrir davantage de flexibilité à ses clientèles, non seulement pour répondre à l'engouement croissant pour la pratique libre, mais aussi pour faire en sorte que l'offre de loisir organisé puisse être davantage personnalisable.

4.2 – Synthèse ayant guidé la rédaction des recommandations de la Commission

Sur la base des opinions majoritaires ainsi relevées, et en s'appuyant sur les grands constats issus de la démarche de concertation, la Commission a orienté ses recommandations autour de cinq grands objectifs qui devraient selon elle guider les décisions que prendra l'administration montréalaise au terme de l'élaboration de ce diagnostic.

D'abord, la Commission a identifié le développement et l'affirmation d'une vision montréalaise du loisir public comme le premier jalon à poser pour mieux répondre aux besoins de la population montréalaise en matière de loisir et s'adapter aux enjeux de l'heure dans le domaine. Cet exercice permettrait de reconnaître le loisir public comme un domaine d'intervention municipale à part entière qui, au même titre par exemple que les interventions en sport et en culture, joue un rôle incontournable dans l'amélioration de la qualité de vie des Montréalaises et Montréalais. Il permettrait également d'assurer une certaine cohérence dans les actions des multiples intervenants du milieu à l'échelle municipale.

Un autre des éléments de synthèse retenus concerne le soutien qui doit être offert par la Ville de Montréal aux deux principales catégories d'acteurs responsables du développement et du déploiement de l'offre de service de loisir public montréalaise. Le second objectif inscrit dans les recommandations porte par conséquent sur l'amélioration du soutien aux arrondissements, que la Commission reconnaît comme les véritables maîtres d'œuvre de l'offre de loisir public à Montréal. À la lumière des avis reçus et analysés, la création d'une unité administrative centrale dédiée au loisir telle qu'elle existait auparavant à la Ville de Montréal a été considérée comme un moyen d'intervention privilégié pour appuyer les arrondissements dans leurs interventions et favoriser le développement, le partage et la mise en valeur des expertises.

Dans le même ordre d'idée, c'est l'amélioration du soutien aux organismes de loisir dans leur rôle de partenaires dans la planification et la réalisation de l'offre de service qui a été identifiée par la Commission comme troisième objectif à poursuivre. Ce soutien devrait s'appuyer sur une redéfinition des bases du partenariat existant entre la Ville de Montréal, ses arrondissements et les organismes avec lesquels elle collabore. Tel que libellé dans les recommandations, ce soutien devrait prendre la forme, d'une part, d'un meilleur appui à la consolidation de la structure organisationnelle et de l'action de ces organismes. Il devrait d'autre part se réaliser à travers des interventions concertées des milieux décisionnels concernés pour permettre à ces organismes d'avoir accès, en nombre et en qualité, aux infrastructures et équipements nécessaires au déploiement de leurs services.

Qu'il soit de nature récréative, sociale, scientifique, culturelle, sportive ou de plein air, le loisir public prend manifestement différentes formes à l'intérieur des programmations offertes par les 19 arrondissements montréalais. Soucieuse d'aborder le domaine comme un tout, la Commission a néanmoins tenu à mettre en lumière les particularités de deux formes de loisir bien établies à Montréal, mais qui méritent des actions dédiées s'il s'agit d'en favoriser encore davantage l'essor. Le quatrième objectif proposé dans les recommandations consiste donc à reconnaître l'importance du loisir inclusif et

adapté, tandis que le cinquième insiste sur le besoin de reconnaître la spécificité du loisir culturel et de la pratique artistique amateur, qui se posent au cœur même du développement des quartiers culturels à Montréal.

Chacun de ces cinq objectifs a été décliné en moyens plus précis de mise en œuvre, consignés dans les 27 recommandations de la Commission, présentées intégralement au cours de la section qui suit.

Il est à noter qu'au-delà des points de vue majoritaires qui ont servi de base à la rédaction de ces recommandations, la Commission a reconnu l'intérêt de certaines des propositions qui lui ont été soumises mais qui n'apparaissent pas dans le portrait présenté plus haut. C'est le cas par exemple des avis portant sur des mesures de soutien au loisir nocturne montréalais, sur la construction d'infrastructures spécifiques ou sur des projets de loisir relevant de la sphère récréotouristique.

Ces avis, tout en étant à bien des égards pertinents, sont apparus comme se situant en marge du mandat de la Commission et des enjeux propres au loisir public, lequel mise sur l'investissement public et l'action bénévole et a, contrairement au loisir commercial ou personnel, une fonction de développement social. Les propositions en question ont été consignées dans les procès-verbaux des assemblées publiques tenues par la Commission, de manière à pouvoir être reprises et mises en valeur sur d'autres tribunes.

5- LES RECOMMANDATIONS

CONSIDÉRANT que selon l'article 4 de la Loi sur les compétences municipales, toute municipalité locale (ville ou arrondissement) a compétence dans les domaines de la culture, des loisirs, des activités communautaires et des parcs;

CONSIDÉRANT, tel qu'énoncé dans le Livre blanc de 1979 sur le loisir au Québec, « que le déploiement du loisir public au Québec repose, d'une part, sur la reconnaissance des municipalités comme maîtres d'œuvre de la prestation et du développement des services de loisir à la population et, d'autre part, sur un partenariat avec le secteur associatif du loisir »;

CONSIDÉRANT qu'en vertu de la Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec (article 141), « le conseil d'arrondissement est [...] responsable de l'organisation des loisirs sportifs et socioculturels [et qu'il] peut notamment à cette fin soutenir financièrement des organismes dont le but est d'organiser et de favoriser l'activité physique ou culturelle »;

CONSIDÉRANT, tel que reconnu par la Charte montréalaise des droits et responsabilités de 2006 (article 22), qu'« aux fins de favoriser la jouissance par les citoyennes et les citoyens de leur droit au loisir, à l'activité physique et au sport, la Ville de Montréal s'engage à :

- a) soutenir et faire connaître, avec l'appui des partenaires du milieu, une offre de services diversifiée et complémentaire répondant aux besoins évolutifs de la population et promouvoir un mode de vie actif;
- b) aménager des parcs, des infrastructures de loisir, d'activité physique et de sport de qualité, répartis équitablement en fonction des besoins évolutifs des milieux de vie;
- c) favoriser l'accessibilité aux activités et aux équipements collectifs »;

CONSIDÉRANT, tel que reconnu dans la Déclaration de Québec (2008), que le loisir contribue à la qualité de vie et à la santé des personnes et de leur communauté tout autant qu'à leur développement social, économique et culturel;

CONSIDÉRANT que de tout temps, l'investissement municipal en loisir a servi de levier pour générer une contribution substantielle de la collectivité au service public, une ville encaissant en moyenne, pour chaque dollar investi en loisir et culture, 29 cents de revenus, ce qui en fait la proportion la plus élevée des contributions des services municipaux⁹;

CONSIDÉRANT, tel que reconnu par la Politique de développement culturel 2017-2022 de la Ville de Montréal, que la pratique artistique amateur et le loisir culturel sont des outils de persévérance scolaire et de développement de l'estime de soi;

CONSIDÉRANT l'importance du loisir public pour le vivre-ensemble et pour son apport à l'exercice de la citoyenneté de chacun, notamment des nouveaux arrivants;

CONSIDÉRANT que le loisir public est un puissant vecteur d'inclusion sociale, de rétention des familles et de développement de la qualité de vie des quartiers;

CONSIDÉRANT que la pratique du loisir sous toutes ses formes permet de réduire les inégalités sociales de santé;

CONSIDÉRANT que l'accessibilité est la valeur au cœur du loisir public, qu'elle soit de nature économique, physique, géographique, spatiale, temporelle, communicationnelle ou autre;

⁹ Source : André Thibault, « Le loisir public : un investissement en développement économique », *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, vol. 12, no 12, décembre 2015, p. 3,

CONSIDÉRANT l'importance d'une offre de loisir diversifiée, de qualité, de proximité, accessible à tous les Montréalais et Montréalaises et adaptée aux nouvelles réalités de la population (changements dans la structure de temps libre, évolutions démographiques, etc.);

CONSIDÉRANT les enjeux et défis rencontrés par le réseau des partenaires montréalais dans le déploiement de cette offre, tels qu'identifiés dans les mémoires déposés en consultation publique,

la Commission recommande à l'Administration de :

1. Développer et affirmer une vision montréalaise du loisir public

- R1** En concertation avec les arrondissements, élaborer une vision montréalaise du loisir public qui soit mobilisatrice, novatrice, représentative des besoins des citoyennes et citoyens de tous âges, respectueuse de la diversité montréalaise et qui reconnaisse le loisir comme un vecteur fort de développement des quartiers.
- R2** Faire en sorte que cette vision se traduise par la mise en place d'une Politique du loisir public à Montréal et d'un Plan d'action, tous deux développés avec la participation des arrondissements et des organismes partenaires.

2. Mieux soutenir les arrondissements dans leur rôle de maître d'œuvre de l'offre de loisir public à Montréal

CONSIDÉRANT que le service de loisir municipal en est un de proximité, qui permet un lien direct avec la population;

CONSIDÉRANT les résultats de la réflexion stratégique sur l'action municipale en culture, sport, loisir et développement social (CSLDS) menée en 2015 par la Ville et ses arrondissements (rapport Divay), et notamment le fait que :

- les caractéristiques socioéconomiques des arrondissements, leurs pratiques partenariales et les modalités de développement de leur offre de service varient grandement de l'un à l'autre;
- peu d'arrondissements peuvent assurer à même leurs ressources propres le développement des expertises et les nouveaux investissements en équipements qui seraient nécessaires pour permettre un accompagnement plus habilitant des partenaires et une adaptation aux nouvelles tendances;
- pour le traitement de certaines problématiques, une approche interarrondissements apparaîtrait comme une « stratégie pragmatique et efficace »;

CONSIDÉRANT que la journée de réflexion tenue le 12 mars 2019 dans le cadre de l'élaboration de ce diagnostic, et qui réunissait des professionnels en loisir des services centraux et des arrondissements, a entre autres mis en lumière l'impact des exigences actuelles de reddition de comptes sur la qualité de la relation que les équipes en arrondissement entretiennent avec les organismes de loisir œuvrant sur leur territoire (lourdeur des processus, énergies requises, utilisation non optimale des compétences du personnel, etc.);

CONSIDÉRANT les résultats du sondage déployé suite à cette rencontre auprès du personnel en loisir de la ville centre et des arrondissements et qui révélait tout particulièrement l'intérêt de développer des outils de gestion communs aux arrondissements, dans le respect de leurs spécificités propres;

CONSIDÉRANT que plusieurs intervenants entendus lors de la période d'audition des mémoires ont relevé un manque d'harmonisation dans les pratiques des instances municipales avec lesquelles ils collaborent et suggéré de doter la Ville d'une unité administrative dédiée au loisir public;

CONSIDÉRANT l'engagement pris en mai 2018 par la Ville de Montréal « de poursuivre ses travaux en cours en vue de livrer, à court terme, une solution numérique optimisée de gestion et de suivi des demandes de subvention afin de simplifier les processus administratifs pour les organismes à but non lucratif (OBNL) et les aider à se concentrer sur leur mission » (résolution du conseil municipal CM18 0711);

CONSIDÉRANT qu'il est essentiel d'être à l'affût des nouvelles tendances et pratiques en matière de gestion, d'offre d'activités, de partenariats, d'utilisation d'infrastructures et d'équipements, dans une perspective de service public auprès des Montréalaises et Montréalais,

la Commission recommande à l'Administration de :

R3 Dans une perspective de soutien au développement de l'expertise en arrondissement, constituer une unité administrative centrale dédiée au loisir public dont la mission serait entre autres de définir des orientations communes en loisir, de favoriser des arrimages sectoriels et d'élaborer des mesures d'évaluation. Cette unité aurait ainsi comme mandats prioritaires de :

- Revoir, en collaboration avec les arrondissements et les services centraux concernés, les mécanismes de reddition de comptes permettant de répondre aux recommandations du Vérificateur général en matière de gestion des contributions financières tout en visant une harmonisation et une simplification des pratiques, des processus et des formulaires à remplir;
- Assurer l'inclusion, dans ces mécanismes de reddition de comptes harmonisés, d'indicateurs permettant de prendre la mesure des retombées *qualitatives* des contributions financières versées aux organismes de loisir, notamment pour le développement social dans les communautés concernées;
- Veiller au développement d'expertises communes, entre autres en matière de formation du personnel et des bénévoles et de développement des compétences de la main-d'œuvre, en tenant compte de l'alourdissement de la tâche de plusieurs, à commencer par les animateurs de camps de jour;
- En s'inspirant des meilleures pratiques dans ce domaine, élaborer une stratégie générale de soutien aux arrondissements afin qu'ils puissent mettre en place un service d'accompagnement aux organismes de loisir dans leurs activités de recrutement de bénévoles;
- Moderniser les stratégies de promotion et de communication en lien avec l'offre de service de loisir disponible sur le territoire de la Ville de Montréal, au bénéfice de la population montréalaise (données ouvertes, géolocalisation des installations, calendrier unique, etc.);
- Réaliser une étude sur les besoins et procéder à une planification proactive de la dotation d'infrastructures et d'installations municipales en matière de loisir, sur la base d'un indice relatif aux zones de desserte des installations (à l'image de celui existant pour les arénas, les piscines ou les bibliothèques);
- Explorer la possibilité d'éliminer les barrières territoriales et les tarifications distinctes entre les arrondissements pour faciliter les inscriptions aux activités pour toutes les résidentes et pour tous les résidents montréalais;

- En collaboration avec les arrondissements, convenir de normes de qualité à exiger dans tous les camps de jour sous la juridiction de la Ville de Montréal, sur la base du cadre de référence de l'Association des camps du Québec, et faire de même dans les programmes d'activités de loisir;
- Améliorer le déploiement du Programme d'accompagnement en loisir de l'île de Montréal (PALÎM) afin de mieux répondre aux besoins des familles concernées, notamment en soutenant les arrondissements et/ou les organismes dans le recrutement et la formation des accompagnateurs et accompagnatrices;
- Assurer une veille de l'évolution des besoins de la population montréalaise et des pratiques émergentes en matière de loisir.

R4 Mettre sur pied une « Table en loisir », instance consultative et de partage d'expertise qui, d'une part, serait constituée de membres issus à la fois de la ville centre, des arrondissements et des milieux associatif et institutionnel (tout en assurant une représentativité géographique et sectorielle) et qui, d'autre part, intégrerait les mandats de l'actuelle Table municipale des camps de jour.

3. Mieux soutenir les organismes de loisir dans leur rôle de partenaires dans la planification et la réalisation de l'offre de service

CONSIDÉRANT que depuis plus de 50 ans, les Montréalaises et Montréalais s'impliquent massivement et bénévolement dans l'organisation de leurs activités de loisir en créant des milliers d'organismes à but non lucratif ayant pour mission principale la pratique du loisir, qu'il soit de nature récréative, culturelle, de plein air, sportive, scientifique ou autre;

CONSIDÉRANT que 75 % de la programmation municipale en loisir organisé est aujourd'hui offerte par des organismes partenaires¹⁰;

CONSIDÉRANT, tel qu'indiqué dans le dernier rapport de l'Institut de la statistique du Québec, que les organismes de loisir composent l'un des cinq grands secteurs de l'économie sociale au Québec;

CONSIDÉRANT, tel que reconnu dans le rapport Divay, que la relation partenariale est fondamentale pour assurer la viabilité des OBNL;

CONSIDÉRANT, tel que reconnu par le personnel en loisir dans le sondage interne déployé dans le cadre du présent exercice, qu'il est important d'intervenir pour soutenir les organismes afin qu'ils puissent adapter leur offre de service aux besoins évolutifs de la population;

CONSIDÉRANT l'ancrage exceptionnel des centres communautaires de loisir dans leur milieu et le rôle fondamental qu'ils jouent en matière de progrès social;

CONSIDÉRANT l'expertise développée par les organismes partenaires en matière de loisir municipal;

CONSIDÉRANT les défis auxquels sont confrontés les organismes de loisir en matière de recrutement de personnel et de bénévoles, de financement et d'accès aux infrastructures et équipements nécessaires au déploiement de leur offre de service;

CONSIDÉRANT que les organismes de loisir ne bénéficient d'aucun programme pour leur permettre de financer leur mission;

¹⁰ Source : Direction des sports, Service des grands parcs, du Mont-Royal et des sports.

CONSIDÉRANT la qualité de la relation que la plupart des organismes ayant participé à la consultation entretiennent avec les équipes avec lesquelles ils collaborent en arrondissement,

la Commission recommande à l'Administration de :

- R5** Tout en reconnaissant l'importance de l'autonomie dans la gestion des organismes de loisir, réintégrer la notion de partenariat dans les modèles de convention.
- Et faire en sorte que les lignes directrices guidant le partenariat en loisir public montréalais et les relations qui en découlent soient redéfinies, afin de donner lieu à une vision partenariale renouvelée, laquelle se reflétera dans les conventions.
- R6** Faire des représentations auprès du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) pour permettre aux organismes de loisir de bénéficier d'un financement à la mission (tel le Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) du ministère de la Santé et des Services sociaux).
- R7** Favoriser la participation des organismes partenaires à la planification de l'offre de service en loisir dans leur arrondissement (établissement des objectifs, des standards et des cibles, création de nouveaux programmes, etc.).
- R8** Conformément à la nouvelle Politique d'approvisionnement responsable et équitable de la Ville de Montréal et aux engagements qui en découlent, intégrer aux processus d'appels d'offres publics visant la gestion des programmes et des bâtiments publics de loisir des critères qui permettraient, à qualité équivalente, de favoriser les OBNL.
- R9** Travailler en concertation avec les organismes partenaires pour définir et développer des stratégies de valorisation de la main-d'œuvre et de l'action bénévole en loisir.
- R10** Soutenir les organismes partenaires dans l'adhésion au Programme DAFA (diplôme d'aptitude aux fonctions d'animateur).

CONSIDÉRANT le manque criant d'infrastructures et de lieux de pratique dédiés au loisir sur le territoire de la Ville, et notamment de locaux adaptés aux besoins de tous les Montréalais et Montréalaises;

CONSIDÉRANT la reprise progressive par les commissions scolaires de l'île de Montréal de leurs immeubles excédentaires actuellement occupés par des organismes de loisir et l'instabilité qui en résulte pour le développement et le maintien de la qualité de l'offre de service en loisir dans certains secteurs;

CONSIDÉRANT l'entente de principe conclue par la Ville de Montréal avec le MEES et les cinq commissions scolaires montréalaises en vue de donner accès d'une manière réciproque aux infrastructures scolaires et municipales;

CONSIDÉRANT, tel que reconnu dans le rapport Divay, l'importance de renforcer la concertation intersectorielle,

la Commission recommande à l'Administration de :

- R11** En concertation avec le gouvernement du Québec et avec les commissions scolaires, entreprendre une démarche menant à une stratégie d'action sur l'utilisation optimale des locaux publics et les besoins non comblés en matière de loisir, y compris ceux des camps de jour et des camps de jour spécialisés.
- R12** Assurer une communication fluide au sujet des perspectives nouvelles d'accès aux installations scolaires dont certains organismes pourraient bénéficier grâce à la signature de l'entente de

principe conclue avec les commissions scolaires et au terme de la négociation des ententes locales qui en découlent.

- R13** Mieux structurer l'accompagnement aux organismes de loisir touchés par des relocalisations survenant en raison d'une reprise d'immeuble ou de toute autre situation exceptionnelle.
- R14** Solliciter l'appui du gouvernement du Québec pour la constitution d'un fonds d'urgence de relocalisation pour ces organismes.
- R15** Dans une perspective de complémentarité et de continuité de services, établir des ententes de services avec chacun des Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) desservant les arrondissements montréalais afin que l'expertise et les ressources du réseau de la santé soient mises à la disposition des organismes de loisir, notamment le programme des camps de jour, tout comme elles sont à la disposition des écoles au cours de l'année scolaire.

4. Reconnaître l'importance du loisir pour toutes et tous

CONSIDÉRANT l'engagement pris par la Ville de Montréal dans sa Politique municipale d'accessibilité universelle (2011), « d'intégrer l'accessibilité universelle à toutes les étapes de décisions et de mise en œuvre des diverses activités municipales »;

CONSIDÉRANT que 33,2 % de la population déclare avoir une incapacité sur l'île de Montréal¹¹ et que l'offre en loisir ne répond souvent pas aux normes de l'accessibilité universelle;

CONSIDÉRANT les différentes facettes de l'expérience de loisir inclusive, qui vont du loisir adapté dans des lieux spécialisés au loisir inclusif en toute liberté, en passant par le loisir accompagné ou avec soutien aux animateurs;

CONSIDÉRANT la structure particulière du milieu du loisir spécialisé sur le plan géographique (distinct du loisir de proximité) et les besoins spécifiques des organismes qui desservent principalement les personnes ayant une limitation fonctionnelle, entre autres en matière d'infrastructures et d'équipements;

CONSIDÉRANT l'engagement pris par la Ville, en novembre 2018, d'intégrer à terme, dans tous ses programmes, politiques et services, une analyse différenciée visant à prévenir les discriminations systémiques et à prendre en compte les besoins des groupes vulnérables, sous-représentés ou pouvant faire l'objet d'exclusion,

la Commission recommande à l'Administration de :

- R16** Accompagner et former les employés municipaux œuvrant dans le domaine du loisir, ainsi que le personnel des organismes offrant une programmation régulière de loisir, aux conditions qui favorisent la participation des personnes ayant une limitation fonctionnelle.
- R17** Favoriser la mise en place d'un mécanisme de collaboration interarrondissement pour répondre aux besoins des personnes ayant une limitation fonctionnelle.
- R18** Recueillir auprès des organismes et des arrondissements des données concernant la pratique du loisir chez les personnes ayant une limitation fonctionnelle afin de mieux répondre à leurs besoins.
- R19** Inciter les arrondissements et les organismes de loisir à mettre en œuvre les principes de l'accessibilité universelle afin d'offrir des services et programmes inclusifs.

¹¹ Source : AlterGo, *Mémoire – Consultation publique, Diagnostic du loisir public montréalais*, juin 2019, p. 5.

- R20** Revoir les critères du Programme de soutien et de reconnaissance des organismes pan-montréalais (programme PANAM) afin de le rendre davantage flexible, notamment la nécessité pour les organismes de desservir la population d'au moins dix arrondissements pour pouvoir être reconnus.
- R21** Faire des représentations auprès du gouvernement du Québec pour bonifier le financement du Programme d'accompagnement en loisir de l'île de Montréal (PALÎM) et permettre de devancer les décaissements.
- R22** Afin d'assurer l'accessibilité économique de l'offre de service de loisir montréalaise, inciter les arrondissements à adhérer au programme Accès loisir Québec, qui permet aux personnes en situation de faible revenu de participer gratuitement à des activités de loisir.
- R23** Développer des outils de mise en œuvre de l'analyse intersectionnelle et différenciée selon les sexes (ADS+), à partager avec les équipes en arrondissement et auprès des organismes partenaires, de manière à viser une offre de loisir plus égalitaire.

5. Reconnaître la spécificité du loisir culturel

CONSIDÉRANT la reconnaissance du loisir culturel dans la nouvelle politique culturelle du Québec ainsi que la réalisation en cours, conformément au Plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023, d'un plan d'action régional en loisir culturel visant à encourager la pratique du loisir culturel et les initiatives mettant en valeur la culture comme outil d'intervention sociale à Montréal;

CONSIDÉRANT la priorité 14.20 de la Politique de développement culturel 2017-2022 de la Ville de Montréal portant sur le loisir culturel et la pratique artistique amateur;

CONSIDÉRANT les conclusions du Diagnostic de la pratique artistique amateur à Montréal réalisé en 2012 à la demande du Bureau du loisir du Service de la culture, dans le cadre de l'Entente sur le développement culturel de Montréal;

CONSIDÉRANT les quatre axes d'intervention proposés dans le *Plan d'action 2013-2017 de la pratique artistique amateur à Montréal* qui découle de ce diagnostic et l'intention de la Ville de Montréal de procéder à une mise à jour de ce plan d'action à court terme;

CONSIDÉRANT, d'une part, le fractionnement tout particulier du réseau du loisir culturel et de la pratique artistique amateur à Montréal et, d'autre part, le fait que cette forme de loisir, de par sa spécificité disciplinaire, implique souvent la rencontre et la participation de personnes provenant de différents arrondissements,

la Commission recommande à l'Administration de :

- R24** Dans le cadre de la planification proactive de la dotation d'infrastructures et d'installations municipales en matière de loisir (voir R3), veiller à la mise en place et au maintien de lieux publics voués à la création, à la diffusion et à la pratique du loisir culturel et envisager, dans une perspective de complémentarité, la création d'un ou de plusieurs pôles montréalais dédiés à la pratique artistique amateur.
- R25** Soutenir le développement d'instances locales de concertation spécifiques au loisir culturel.
- R26** Valoriser la promotion et la diffusion de la pratique artistique amateur dans les espaces publics et le réseau Accès culture.

R27 Revoir l'attribution du financement aux organismes de loisir culturel en s'inspirant du modèle PANAM, lequel permet, en loisir adapté, d'offrir du soutien financier à des organismes œuvrant sur tout le territoire montréalais.

Les 27 recommandations, sur proposition de M. Jocelyn Pauzé, appuyée par Mme Micheline Rouleau, ont été adoptées à l'unanimité lors de l'assemblée publique du 12 septembre 2019.

CONCLUSION

Au terme de ses travaux, la Commission sur la culture, le patrimoine et les sports tient à remercier toutes les personnes qui ont donné de leur temps et énergie pour contribuer à la réalisation de ce diagnostic. Elle salue à ce titre tout particulièrement la collaboration essentielle des personnes-ressources des services centraux et des arrondissements montréalais ayant participé à la démarche de concertation, celle des chefs de division et directeurs CSLDS en arrondissement, ainsi que celle des représentantes et représentants des organismes partenaires qui ont accepté de participer aux groupes de discussion ou pris la peine de rédiger un mémoire et de le présenter à la Commission.

La démarche de diagnostic aura permis à la Commission de reconnaître que les enjeux les plus actuels et les plus criants du loisir public à Montréal affectent tout autant les arrondissements que les organismes partenaires. Par le dépôt de ce rapport, elle invite l'administration municipale et l'ensemble des acteurs concernés à mettre en œuvre les diverses solutions à ces défis contemporains qui ont pu être identifiées, que ce soit à court, à moyen ou à plus long terme.

De manière plus générale, la Commission en appelle au déploiement d'actions qui contribueront à redonner ses lettres de noblesse au loisir public, lequel apporte une contribution indispensable au vivre-ensemble, en plus de favoriser le développement de tous les Montréalais et de toutes les Montréalaises, quelle que soit leur appartenance sociale, géographique ou culturelle.

Conformément à la réglementation sur les commissions permanentes du conseil municipal, le présent document peut être consulté sur la [page dédiée à la consultation](#) sur le site web des commissions permanentes, de même qu'à la Division des élections, du soutien aux commissions et de la réglementation du Service du greffe, au rez-de-chaussée de l'édifice Lucien-Saulnier. Les documents d'information présentés en soutien à cette consultation sont également disponibles sur le web.

ANNEXE 1

Communiqué

Montréal 

Cabinet de la mairesse
et du comité exécutif

Pour diffusion immédiate

Communiqué
ville.montreal.qc.ca

LA VILLE DE MONTRÉAL FERA UN DIAGNOSTIC DU LOISIR DANS LA MÉTROPOLE

Montréal le 28 août 2018 - La Ville de Montréal procédera à un premier diagnostic en plus de 20 ans sur la question du loisir municipal, sous l'initiative de la Commission permanente en culture, patrimoine et sport (CCPS).

« Le loisir occupe une place importante dans le quotidien de milliers de Montréalais. C'est une facette essentielle à la qualité de vie des familles et c'est pourquoi notre administration souhaite se pencher sérieusement sur la situation du loisir », a expliqué la mairesse de Montréal, Valérie Plante. « Nous voulons jouer un rôle de leadership et faire de Montréal une référence en loisir. Le diagnostic de la Commission nous permettra de poser des actions concrètes pour soutenir les arrondissements dans leur tâche, car ils font un travail extraordinaire qui mérite d'être valorisé et renforcé. »

S'il est clair que les municipalités assument une responsabilité importante en matière de loisir public au Québec, ce sont surtout les arrondissements qui occupent une place prépondérante dans la mise en œuvre de cette compétence à Montréal. C'est donc en étroite collaboration avec les arrondissements et les services municipaux centraux que la CCPS se penchera sur l'état des lieux.

« C'était important pour nous de travailler de pair avec l'Administration, car c'est un enjeu qu'ont à cœur nombre d'organismes, de citoyens et d'élus à Montréal. Il y a beaucoup à faire pour améliorer l'appui de la Ville centre en matière de loisir public, et nous croyons que cet état des lieux nous outillera pour mettre en œuvre des solutions concrètes », a souligné Anne-Marie Sigouin, présidente de la Commission et conseillère de la Ville pour le district de Saint-Paul-Émard—Saint-Henri-Ouest.

Le diagnostic de la CCPS inclura des consultations afin d'entendre les acteurs du milieu et la population sur les défis et les besoins constatés en matière de loisirs.

« Nous sommes heureux de voir que la Ville souhaite s'impliquer pleinement dans la question du loisir montréalais », a ajouté Jocelyn Pauzé, conseiller de la Ville dans Rosemont—La Petite-Patrie et membre de la Commission sur la culture, le patrimoine et les sports. « C'est un dossier que les arrondissements portent à bout de bras depuis plusieurs années, et le leadership et le soutien de l'administration municipale seront plus que bénéfiques à l'amélioration de la qualité de vie des Montréalais et des Montréalais. »

La Commission se penchera sur l'échéancier de ce chantier dans les semaines à venir, incluant la mise en place de mécanismes de consultation. Elle devrait soumettre un rapport à l'Administration en 2019.

-30-

Source : Geneviève Jutras, Attachée de presse de la mairesse, Cabinet de la mairesse et du comité exécutif, 514 243-1268

Renseignements : Linda Boutin, Service des communications, Ville de Montréal, 514 872-6013

ANNEXE 2

Liste des intervenantes et intervenants

Liste des intervenantes et intervenants rencontrés en séance de travail (octobre 2018 à avril 2019)

M. Luc Denis, directeur, Direction des sports, Service de la diversité sociale et des sports¹²

Mme Christine Lagadec, chef de division, Division des sports et de l'activité physique, Direction des sports, Service des grands parcs, du Mont-Royal et des sports (SGPMRS)

Mme Manon Lanneville, présidente, Association québécoise du loisir municipal (AQLM)

Mme Suzanne Laverdière, directrice, Service de la culture

M. Santiago Risso, chargé de projet en loisir culturel, Sport et Loisir de l'île de Montréal (SLIM)

Mme Josée Scott, directrice générale, Sport et Loisir de l'île de Montréal (SLIM)

M. Marc St-Onge, directeur, Association québécoise pour le loisir des personnes handicapées (AQLPH) et coordonnateur, Observatoire québécois du loisir

M. André Thibault, Ph. D., fondateur, Observatoire québécois du loisir et professeur émérite, Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)

Mme Gina Tremblay, chef de division, Division programmation et diffusion, Direction du développement culturel, Service de la culture

Liste des membres du comité d'experts ayant participé à la journée de réflexion du 12 mars 2019

M. Jean-François Ariano-Lortie, chef de division, Division des sports, des loisirs et du développement social, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement du Sud-Ouest

M. Hugo Bélanger, chef de division, Division des sports, des loisirs et du développement social, Direction des loisirs, de la culture et des communications, arrondissement de Saint-Léonard

Mme Claude Boudreault, conseillère en planification, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement de Rosemont–La-Petite-Patrie

Mme Marie-Ève Courchesne, commissaire à la culture, au loisir culturel et à la pratique artistique amateur, Division programmation et diffusion, Direction du développement culturel, Service de la culture

M. Christian Dumont, coordonnateur en loisirs, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement d'Outremont

Mme Cathy Durocher, chef de division, Division des sports, des loisirs et du développement social, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve

Mme Marlène Gagnon, chef de division, Division des sports, des loisirs et du développement social, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement de Verdun

Mme Ariane Guénette, chef de section, Section des sports, Division des sports, des loisirs et du développement social, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement de Saint-Laurent

Mme Marie-Agnès Guichard, chef de division, Division de la culture et des événements, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement de Montréal-Nord

¹² Depuis le 1^{er} janvier 2019, la Direction des sports appartient plutôt au Service des grands parcs, du Mont-Royal et des sports.

M. Antonio Guzzo, agent de développement, Division des sports, des loisirs et des installations, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement de Pierrefonds-Roxboro

M. Jean-Marc Labelle, chef de division, Division des sports, des loisirs et du développement social, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension

Mme Valérie Laforest, directrice, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles

Mme Christine Lagadec, chef de division, Division des sports et de l'activité physique, Direction des sports, Service de la diversité sociale et des sports

Mme Annie Larivière, agente de développement d'activités culturelles, physiques et sportives, Division des sports, des loisirs et du développement social, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement de Montréal-Nord

M. François Le Brun, chef de division, Division des sports, des loisirs et du développement social, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles

Mme Isabelle Legault, agente de développement d'activités culturelles, physiques et sportives, Division des sports, des loisirs et du développement social, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement de Ville-Marie

Mme Marie-Andrée L'Espérance, chef de section, Partenariat, développement social, durable et événements publics, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement du Sud-Ouest

Mme Josée Mondou, chef de division, Division des programmes et du soutien aux organismes, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement d'Anjou

Mme Marie-Claude Ouellet, chef de division, Division des sports et loisirs, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce

Mme Marie-Pascale Richard, chef de section, section des loisirs et du développement communautaire, Division des sports, des loisirs et du développement social, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement de Saint-Laurent

M. Michel St-Pierre, agent de développement en loisir, Division des sports et du loisir, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement de Rosemont–La-Petite-Patrie

M. François-Xavier Tremblay, agent de développement culturel, Division de la culture et des bibliothèques, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement du Plateau–Mont-Royal

Mme Gina Tremblay, chef de division, Division programmation et diffusion, Direction du développement culturel, Service de la culture

Mme Marie Josée Trudeau, agente de développement – Expertise, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement d'Achats–Cartier

Liste des participantes et participants aux groupes de discussion du 23 avril 2019

Mme Marie-Josée Avon, directrice générale, Centre du Plateau

M. Roland Barbier, directeur général, Centre communautaire Hochelaga

Mme Julie Beaudoin, directrice générale, L'École et les arts

Mme Marie-Josée Bellefleur, coordonnatrice, Service des Loisirs Ste-Claire

Mme Valérie Bilodeau, directrice, Les Scientifines
M. Emmanuel Bobin, coordonnateur sports et loisirs, Repaire Jeunesse Dawson
Mme Marylène Brault, directrice générale, Centre récréatif et communautaire St-Donat
Mme Marie-Ève Brunet-Bélanger, directrice générale, Service des loisirs Angus-Bourbonnière
Mme Karine Brunet-Laniel, directrice générale, Loisirs récréatifs et communautaires de Rosemont
Mme Chantal Cerro, directrice générale, Service des Loisirs Ste-Claire
Mme Chantal Comeau, directrice adjointe, Association sportive et communautaire du Centre-Sud
Mme Lucille Dufault, présidente, Club social Henri-Julien
Mme Nathalie Dufour, directrice, Centre de loisirs Monseigneur Pigeon
M. Donald Gaumont, directeur général, Centre communautaire de loisirs Sainte-Catherine d’Alexandrie
Mme Andrée-Anne Goulet, assistante aux événements, L’École et les arts
M. Daniel Gratton, directeur général, Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles
Mme Pauline Isabelle, directrice, Ateliers Beaux arts du rivage
Mme Claude Lavoie, directrice générale, Centre de loisir communautaire de la Côte-des-Neiges
Mme Émilie Leroy, directrice générale, Centre de loisirs communautaires Lajeunesse
Mme Yetta Lessard, membre, Club social Henri-Julien
Mme Roxanne Locas, coordonnatrice de la programmation, Centre Lasallien St-Michel
Mme Barbara Lorenzo, coordonnatrice, Ateliers Beaux arts du rivage
Mme Isabelle Michaud, directrice des loisirs, Centre de loisirs communautaires Lajeunesse
Mme Louise Picard, membre, Club social Henri-Julien
M. José Rebelo, directeur général, Association sportive et communautaire du Centre-Sud
Mme Amarande Rivière, chargée de projets en médiation culturelle, arrondissement de Montréal-Nord
Mme Mélanie Sanschagrín, directrice générale, Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL)
Mme Sarah Trudel-Gravelle, régisseuse, Service des Loisirs Ste-Claire

Liste des intervenantes et intervenants à l’assemblée publique du 21 mai 2019

M. Jean-Robert Choquet, gestionnaire culturel, membre du conseil d’administration de Culture Montréal et ancien directeur du Service de la culture de la Ville de Montréal
M. Denis Côté, citoyen
Mme Nathalie Lussier, coordonnatrice, Loisirs et culture Sud-Ouest
Mme Sonia Vaillancourt, directrice générale, Conseil québécois du loisir (CQL)
M. Sylvio Hébert, citoyen
Mme Janou Radilla, coordonnatrice des loisirs, Centre des aînés de Villeray

Liste des intervenantes et intervenants à l’assemblée publique du 11 juin 2019

Mme Émilie Leroy, directrice générale, Centre de loisirs communautaires Lajeunesse
Mme Mélanie Sanschagrín, directrice générale et **M. José Rebelo**, administrateur, Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL)

M. José Rebelo, directeur général, Association sportive et communautaire du Centre-Sud (ASCCS)

Mme Josée Scott, directrice générale, Sport et Loisir de l'île de Montréal (SLIM)

M. Denis F. Côté, chargé de projets, Jeunes Sportifs Hochelaga

Mme Karine Brunet-Laniel, directrice générale, Loisirs récréatifs et communautaires de Rosemont et

Mme Marie-Ève Brunet-Bélanger, directrice générale, Service des loisirs Angus-Bourbonnière

M. Michel Martin, président et **Mme Caroline Pujol**, directrice générale, Sports Montréal

Liste des intervenantes et intervenants à l'assemblée publique du 12 juin 2019

Mme Nathalie Lussier, coordonnatrice, Loisirs et culture Sud-Ouest

Mme Marylène Brault, directrice générale, Centre récréatif et communautaire St-Donat

M. Denis Kemp, directeur général, Association du Centre Pierre-Charbonneau

M. Sylvio Hébert, citoyen

M. Donald Gaumont, directeur général, Centre communautaire de loisirs Sainte-Catherine d'Alexandrie

Mme Valérie Beaulieu, directrice générale et **M. Pierre-François Sempéré**, directeur des contenus et de la programmation, Culture Montréal

Liste des intervenantes et intervenants à l'assemblée publique du 13 juin 2019

M. Mathieu Grondin, président, MTL 24/24

Mme Elsa Lavigne, directrice générale, AlterGo

M. Roland Barbier, directeur général, Centre communautaire Hochelaga

Mme Sonia Vaillancourt, directrice générale, Conseil québécois du loisir (CQL)

M. Dickens Mathurin, directeur général, Centre sportif de la Petite-Bourgogne

M. Daniel Caron, vice-président et **M. Yves Dubois**, directeur général, Société québécoise de spéléologie

Liste des personnes et organismes ayant déposé une opinion écrite, sans présentation verbale

Mme Marie-Josée Avon, directrice générale, Centre du Plateau

M. Daniel Bélanger, directeur général, Centre récréatif, culturel et sportif (CRCS) Saint-Zotique

Mme Lucie Caillère, directrice générale, Projet Harmonie

Mme Isabelle Champagne, déléguée, Regroupement des maisons des jeunes du Québec (région de Montréal-Laval) et directrice, Maison des jeunes Quinka Buzz

Mme Chantal Cerro, directrice générale, Services des Loisirs Ste-Claire

Mme Julie Cyr, directrice générale, Centre communautaire culturel social et éducatif (CCSE) Maisonneuve

Mme Nathalie Dufour, directrice, Centre de loisirs Monseigneur Pigeon

Dre Mylène Drouin, directrice régionale de santé publique, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

Mme Lucille Dufault, présidente, Club social Henri-Julien

Mme Manon Forcier, citoyenne

M. Daniel Gratton, directeur général, Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles

M. Éric Lagacé, chef de division, Division des loisirs et du développement social et **Mme Marie-Pascale Richard**, chef de section, Section des loisirs et du développement communautaire, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, arrondissement de Saint-Laurent

Mme Josée Lambert, directrice générale, Association d'aide et de loisirs pour personnes à autonomie réduite (ALPAR)

Mme Claude Lavoie, directrice générale, Centre de loisir communautaire de la Côte-des-Neiges

M. Guillaume Le Nigen, citoyen

Mme Danielle Montmarquette, citoyenne

M. André St-Jacques, directeur général, Association récréative Milton-Parc

Liste des intervenantes et intervenants à l'assemblée publique du 12 septembre 2019

M. Donald Gaumont, directeur général, Centre communautaire de loisirs Sainte-Catherine d'Alexandrie

M. Lucien Landry, ex-président et secrétaire, Centre communautaire de loisirs Sainte-Catherine d'Alexandrie

M. Mathieu Grondin, président, MTL 24/24

M. Denis Kemp, directeur général, Association du Centre Pierre-Charbonneau

M. Santiago Risso, chargé de projet en loisir culturel, Sport et Loisir de l'île de Montréal (SLIM)

M. Guillaume Le Nigen, citoyen

ANNEXE 3

Journée de réflexion du comité d'experts

Grille de discussion

Grille de discussion et d'analyse

Proposée aux experts participant à la journée de réflexion et de discussion

Diagnostic du loisir public montréalais

Mardi 12 mars 2019, de 9 h à 16 h

Centre communautaire intergénérationnel d'Outremont

NOTE : Cette grille est conçue pour soutenir les réflexions et les discussions de la rencontre d'experts et non pour les limiter. Cette rencontre vise au contraire à ouvrir des perspectives.

1- Objectifs poursuivis

Sur la base des expériences montréalaises et des informations disponibles, la Commission permanente sur la culture, le patrimoine et les sports cherche à identifier les cibles et les actions nécessaires pour mieux soutenir les arrondissements dans le développement et la mise en œuvre de leur offre de service en loisir. Cela en vue, entre autres, de :

- 1) Mieux l'adapter aux nouvelles réalités montréalaises.
- 2) Améliorer le soutien aux organismes.
- 3) Développer une vision de la coopération optimale entre les arrondissements et avec le central et, le cas échéant, dessiner un projet dans ce sens.

2- Thème général : le sens du loisir public à Montréal

Au préalable, il importe de clarifier ce que signifie le loisir public comme champ dans lequel Montréal s'investit.

2.1 - Le loisir et le service public : notion

Historiquement, le loisir public se définit comme temps ou moment libre d'obligations, recherche de plaisir, d'expériences de découverte, de dépassement ou simplement de détente qui donnent son sens au sport, à la culture, au plein air et à la fête.

En ville, il est place publique, lien social, ferment de vie communautaire et d'intégration sociale dans un contexte décontracté et plaisant, fondé sur le désir plus que sur le besoin défini comme carence.

En loisir public, différent du cocooning et du loisir commercial, qu'il soit social, culturel, sportif, en plein air, en activité physique ou en bénévolat, l'ensemble des politiques et des actions de la Ville de Montréal et des arrondissements visent à

rendre accessibles les conditions d'une expérience de loisir satisfaisante pour les personnes et [à] procurer les bénéfices du loisir recherchés par et pour la collectivité.

Essentiellement, le loisir public contribue à la qualité de vie, à la santé et au développement des communautés aux plans social, culturel et économique.

Concrètement, le système québécois de loisir public et, selon toutes vraisemblances, le système montréalais réalisent leurs missions

en réseau de partenaires, ils offrent une gamme d'expériences culturelles, sociales, sportives et physiques, naturelles et urbaines, ludiques et reposantes qui soient variées, accessibles, sécuritaires, de qualité, réparties équitablement sur le territoire et adaptées aux attentes et caractéristiques des divers citoyens.

Le loisir, ainsi circonscrit, est un service public, financé par l'ensemble des citoyens, qui s'adresse à l'ensemble d'une population et est guidé par le bien commun et les valeurs d'accessibilité, d'équité et de diversité qui sont des standards en diagnostic de l'offre de service.

2.2 - Quelques constats : grandeur et misère de la perception du loisir

- La Ville de Montréal n'a plus actuellement d'organisme central voué au développement et au soutien à l'offre municipale en loisir.
- Le soutien des arrondissements aux organismes de loisir est actuellement plombé par les obligations de reddition de compte au nom d'une plus grande rigueur dans l'administration des fonds publics.
- Au fil des ans et jusqu'à récemment, la vision du loisir fédérateur de l'ensemble des champs d'activités de temps libre s'est diluée au profit des champs disciplinaires de sport, de culture, de plein air, etc. Dans ce contexte, le loisir apparaît comme la partie résiduelle des activités non classées, une fois que les secteurs structurés se sont défini leur propre champ et l'ont distingué administrativement du loisir.
- De plus, depuis quelques années, des mandats à caractère social et sanitaire se sont ajoutés au service de loisir : développement et intégration sociaux, saines habitudes de vie ne sont que quelques exemples.
- Aujourd'hui, les citoyens en affirment la pratique libre: ils envahissent les promenades, les pistes cyclables, les plages, les heures de pratique libre dans les piscines et les arénas, occupent les parcs petits et grands, participent aux fêtes et aux événements. Ils désertent les cours traditionnels qui constituent la base habituelle des programmations.
- Si l'excellence culturelle et sportive est encouragée et socialement souhaitée, la pratique récréative des disciplines est tout autant à la hausse et s'inscrit plus comme expérience à plusieurs facettes que comme une activité.
- Les citoyens réclament des aménagements de proximité où ils peuvent marcher et courir en toute sécurité à tout âge, aller à vélo, jouer dans la rue, se lancer le ballon dans le parc de voisinage sans pour autant être classés dans l'une ou l'autre catégorie d'activités. Ils réclament des parcs où ils peuvent flâner, faire lever des cerfs-volants, jouer en famille, se rassembler autour de djembés, entreprendre une partie de pétanque spontanée et faire une fête d'enfant ou de famille. Ainsi la pratique libre apparaît comme une tendance lourde des façons de pratiquer son loisir.

2.3 - Question générale : vision et mission du loisir

Dans ce contexte, une première question s'impose :

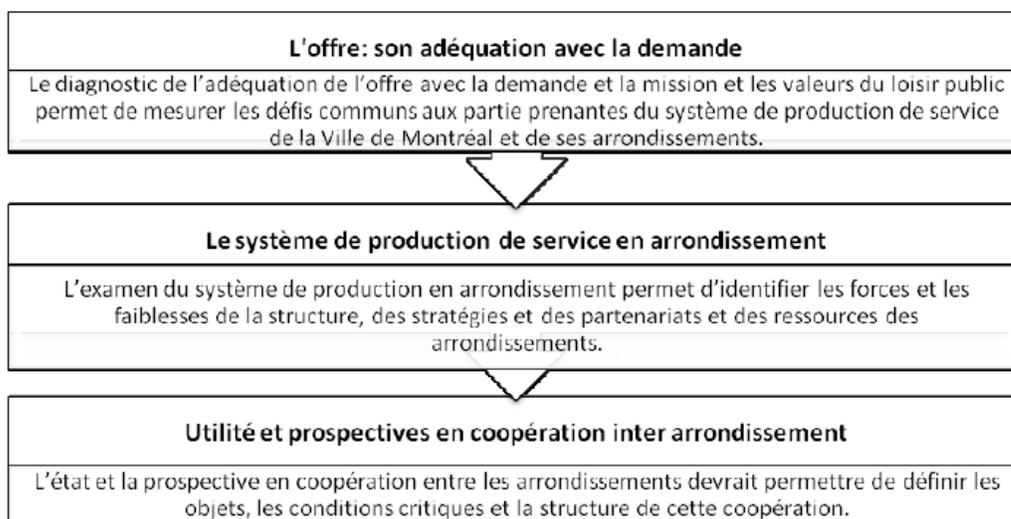
1- Aujourd'hui, quelles sont la vision et la mission qui orientent le service public municipal en matière de loisir ?

En sous-question :

2- Quelle place le loisir doit-il prendre dans l'ensemble de l'offre de service public à Montréal et dans les arrondissements ?

3- Diagnostic et perspective du système actuel de service public en loisir

Trois dimensions qui s'influencent réciproquement sont abordées :

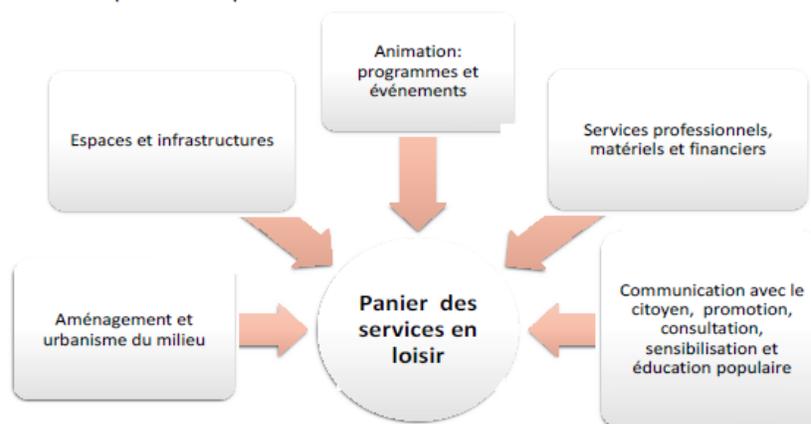


3.1 - L'offre à la population en arrondissement: questions à débattre et à documenter

3.1.1 - L'ampleur et l'intégration des éléments du panier de service

Un constat : le panier de service municipal (et non seulement celui des directions de loisir et de leurs partenaires) comprend, à des degrés divers, les éléments qui structurent et rendent possible l'offre et la capacité des citoyens de vivre leur loisir.

Le panier de service: qu'est-ce qui est offert et comment ?



Questions	Réponses	Références et commentaires
Quels sont les éléments du panier les plus offerts en arrondissement ? <i>Identifiez-les et expliquez.</i>		
Quels sont les éléments du panier les plus problématiques en arrondissement ? <i>Identifiez-les et expliquez.</i>		
Où en est la collaboration inter services ?		
Propositions		

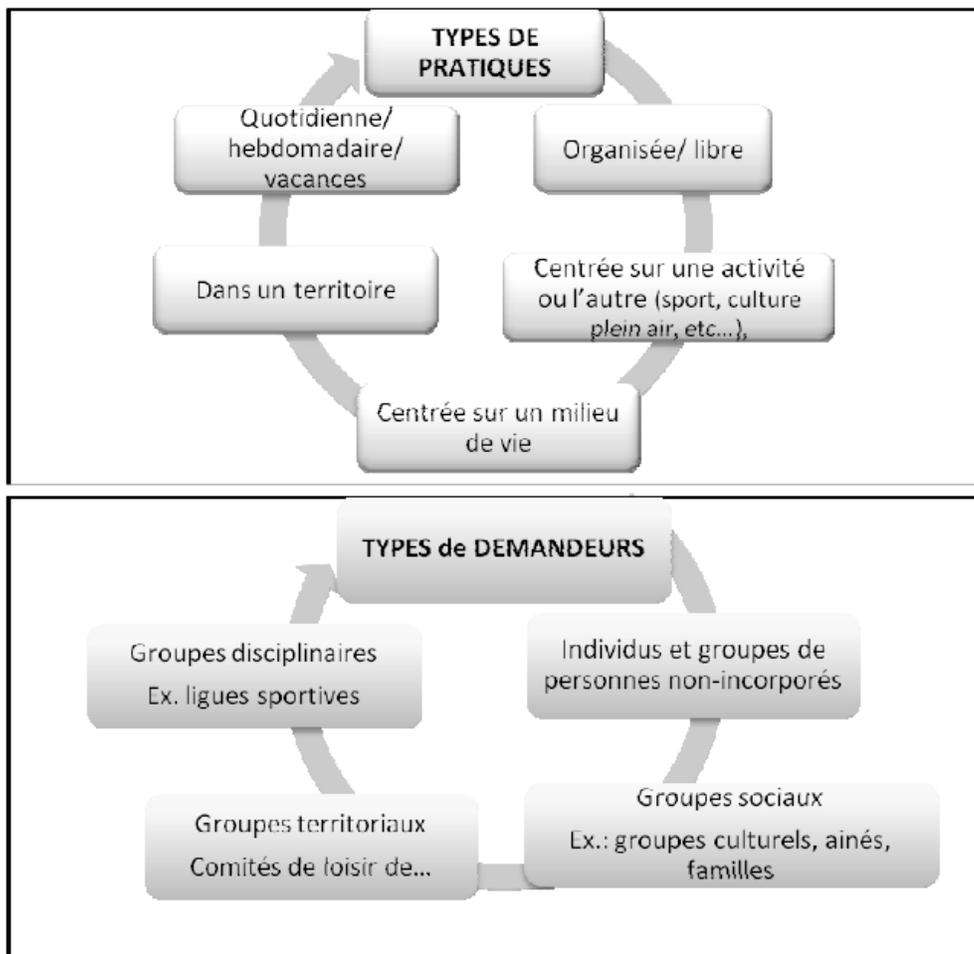
3.2 - Réponse aux besoins changeants et diversifiés de la population

3.2.1 - Les bénéficiaires selon les groupes sociaux (âges, paramètres socio-économiques, etc.)

Viellissement de la population, diversité culturelle, préoccupation pour les non-participants, adoption de politiques populationnelles envers les familles, les aînés, les enfants, les jeunes, la diversité culturelle, les stéréotypes de sexe et d'origine, l'accès universel, etc. sont autant de phénomènes sociaux qui influencent l'identification des bénéficiaires de l'offre de loisir.

Questions	Réponses	Référence ou commentaires
Quelle proportion de l'ensemble de la population de votre arrondissement participe à l'offre de services ?		
Quels groupes sont les plus visés ?		
Quels groupes sont les moins visés et les moins présents ?		
Où sont les principaux défis, quant aux groupes de votre population ?		
Quels sont les problèmes d'accessibilité ?	Physique	
	Financière	
	Psychologique ou sociale	
	Horaire	
	Culturelle	
	Accès à internet	

3.2.2 - Les bénéficiaires selon les types de pratiques de loisir et de demandeurs de services



La prise en compte des types d'usagers et de leurs modes de pratiques de loisir sert ici d'indicateur de l'étendue de l'offre de loisir.

Sur une échelle croissante de 0 à 10, dites jusqu'à quel point l'offre de loisir adressée aux divers demandeurs vous paraît suffisante. Puis sur la même échelle, évaluer cette offre en fonction des modes de pratique du loisir.

Les types de demandeurs	Votre cote (0 à 10)	Commentaires
Individus non organisés		
Groupes ou associations liés à une discipline		
Groupes d'intérêts liés à un groupe de personnes (ex.: aînés, communautés culturelles, etc.)		
Groupes polyvalents liés à un territoire (voisinage, quartier, etc.)		

Les types de pratique : jusqu'à quel point sont-elles desservies ?	Votre cote (0 à 10)	Commentaires
Libre		
Organisée		
Dans le voisinage		
Exigeant des infrastructures ou des plateaux spécialisés		
Autre...		

3.3 - Le système de production d'offre de service en arrondissement

3.3.1 - Quelques questionnements

Dans l'ancienne ville de Montréal et dans plusieurs villes fusionnées, nombre de services ont longtemps été offerts en régie; les villes prenant en cela la relève des paroisses. Le personnel d'alors gérait, animait et soutenait des programmes et des infrastructures.

À Montréal, en 1996, on prend le virage « partenariat » fondé sur une offre faite par les organismes et les associations soutenus financièrement, matériellement et professionnellement par la Ville, puis par les arrondissements. Les professionnels deviennent, alors, conseillers et agents de développement. Les relations avec les « partenaires » sont encadrées par des protocoles plus ou moins négociés, ressemblant plus à des contrats de services qu'à des ententes de partenariat. Cette approche repose implicitement sur le postulat que l'ensemble des services offerts par les « partenaires » satisfont les besoins de la population.

Au cours des dernières années quelques phénomènes ont remis en question, et, dans certains cas, plombé cette stratégie. Au premier chef, l'obligation de reddition de compte en utilisation de fonds publics a pris une place telle que les professionnels se sont transformés en « agents de contrôle » et ont été souvent perçus comme tels plutôt que comme partenaires aidants par les associations et les organismes. Dans quelle mesure cette perception nuit-elle à la fonction première des professionnels ?

Par ailleurs, au niveau des besoins et des services, des changements dans les modes de pratiques modifient les stratégies d'offres. Par

exemple, la pratique libre interpelle l'urbanisme et le design urbain, modifie les méthodes d'intervention et d'animation (plus d'événements, moins d'activités régulières, places et boîtes de jeux éphémères, etc.). Par ailleurs, par l'adoption de politiques populationnelles diverses — famille, aînés, saines habitudes de vie, enfances, etc. — la Ville et les arrondissements se sont donné des objectifs pour leur population.

Se pose alors la question de la capacité d'évolution des partenaires pour s'adapter aux nouvelles pratiques et à l'évolution de la structure sociale de la population montréalaise. Peuvent-ils aussi relayer les objectifs des politiques populationnelles de la Ville et des arrondissements. En corollaire, le tout au partenariat est-il encore possible ?

Enfin, puisque la réponse à la demande de pratique libre interpelle plusieurs directions dont l'urbanisme et l'aménagement, les parcs et les infrastructures sportives, culturelles et communautaires, quels seront la place et le rôle des arrondissements dans la concertation et le déploiement de ces services pour les populations des arrondissements et de leurs quartiers ?

Sous ce thème sont examinées les principales dimensions d'un système que sont ses ressources, sa façon de faire et sa gouvernance. Particulièrement, le diagnostic porte sur :

1. La capacité de « faire avec », notamment le bilan de l'approche partenariat sous l'angle des rôles de soutien, de contrôle, de mobilisation.
2. La capacité (ressources, compétences et outils) de connaître les besoins de la population: quelle veille et quels outils de saisie ?
3. L'efficacité de ses processus de décisions et des façons de faire en production de service.
4. La qualité des personnels : nombre, compétences, rétention, motivation et besoins.

Pour chacune de ces dimensions, quel est votre diagnostic global, quelles sont les forces, les faiblesses et les pistes d'amélioration ou d'ajustements ?

	Appréciation globale	Forces	Faiblesses	Pistes d'amélioration
La capacité de connaître les besoins de la population : quelle veille et quels outils de saisie ?				
Dans l'ensemble, quelle est votre perception de l'offre de services ?	<input type="checkbox"/> évolue	<input type="checkbox"/> stagne	Commentaires	
<i>Bilan de l'approche partenariat sous l'angle des rôles de soutien, de contrôle, de mobilisation</i>				
	Appréciation globale	Forces	Faiblesses	Pistes d'amélioration
Quel rôle jouent les partenaires dans la définition des orientations en arrondissement ?				
Le partenariat est-il possible et à quelles conditions ?				
Quelle influence est possible auprès des organismes pour assurer le service optimal à la population ?				
Quel est l'état de santé des organismes ?		Votre cote (0 à 10) 0= pauvre	Commentaires	
	Gouvernance			
	Bénévolat			
	Compétences en gestion			
	Qualité du personnel			
	Infrastructure et équipements			

Actuellement, quelle est votre capacité à résoudre les problèmes des organismes ?	Votre cote (0 à 10) <i>0= pauvre</i>	Êtes-vous plus <input type="checkbox"/> en prévention des problèmes <input type="checkbox"/> en réaction aux problèmes	Commentaires	
État du système de production de services				
	Votre cote (0 à 10) <i>0= pauvre</i>	Forces	Faiblesses	Pistes d'amélioration
État du système de la planification des services				
État du système d'évaluation des services				
Votre évaluation de la qualité des personnels: nombre, compétences, rétention, motivation et besoins		Votre cote (0 à 10) <i>0= pauvre</i>	Commentaires	
	nombre			
	compétences			
	rétention			
	besoins			
Autre dimension à relever				

3.4 - La coopération entre arrondissements et les relations arrondissements-ville centre

3.4.1 - Un peu d'histoire

Depuis la création des arrondissements dont le mandat en loisir a été affirmé comme service de proximité, la nature des activités « Ville » a vogué avec plus ou moins de précision allant d'une vision d'expertise centrale inscrite dans le mandat d'une direction ou d'un service formel de loisir, à une prise d'autonomie de secteurs comme les grands parcs et les infrastructures, à des activités informelles de concertation inter arrondissements par diverses tables de concertation volontaires inter arrondissements.

La réflexion qui s'impose à ce moment porte sur le besoin et la vision d'un organe quelconque qui permettrait aux arrondissements soit de se concerter, soit de se donner un lieu de coopération et de représentation d'intérêts communs auprès des services et directions centrales et, soit de travailler au développement en commun d'expertise, d'outils et de tout autre moyen qui leur permettent de mieux faire leur travail.

3.4.2 - Questionnement

Dans cette section, la réflexion se porte sur les interactions des arrondissements entre eux et avec le central. Aborder la coopération, c'est poser un diagnostic sur les quatre dimensions que sont :



Sur le plan des motifs de coopérer et de faire ensemble, on reconnaît généralement que de travailler avec d'autres est la meilleure option pour atteindre ses propres objectifs. Ceci implique parfois de laisser un peu de sa liberté et de faire des compromis : ce qui peut être source de contraintes à la coopération. Du point de vue de la gestion des organisations, la coopération permet d'optimiser ses ressources en partageant des champs d'expertise dans lesquels on n'a pas à s'investir, en évitant des duplications coûteuses, en coalisant ses efforts pour atteindre des cibles communes ou faire valoir ses intérêts et, simplement, en gardant ouverts des canaux de communications qui seront utiles au fil des conjonctures.

Sur le plan des contenus, particulièrement en loisir, bien qu'agissant dans des milieux différents et possédant une autonomie décisionnelle, les arrondissements ont des défis et des besoins tout à fait comparables, opèrent des programmes et des services analogues qui exigent des compétences et des outils tout aussi semblables, agissent dans des territoires limitrophes dont les citoyens ont peu conscience des frontières et,

enfin, entretiennent des relations avec les mêmes interlocuteurs externes ou avec l'administration de la Ville centrale.

Sur le plan des conditions et des valeurs, l'esprit et la lettre de la Charte de Montréal imposent le respect des exigences du loisir de proximité, des différences sociologiques, économiques, culturelles qui influencent les besoins et les pratiques de loisir et des responsabilités et des pouvoirs décisionnels des arrondissements. Voilà qui justifie une approche de coopération, de concertation et de mise en commun plutôt qu'une approche hiérarchique.

Sur le plan de la structure de coopération, il faudra envisager une culture organisationnelle près de celle des réseaux tout en exigeant un engagement des arrondissements qui assure la réussite des projets communs et un soutien adéquat. Quel rôle demander à l'administration de la Ville centrale ? Soutien, expertise ? Leadership, écoute ? Dans quelle mesure peut-elle ou doit-elle provoquer la concertation ? Quels liens faire entre les politiques « ville » et l'action en arrondissement ?

3.4.3 - Guide de discussion : coopération inter arrondissements et avec l'administration de la ville centre

Les dimensions	Réponses					Références et commentaires
<i>Motifs</i>						
Pour quels motifs collaborer entre arrondissements						
Quels besoins d'un « organe » commun ?						
Quelles contraintes ?						
<i>Contenu et enjeux</i>						
Quelques tâches communes	Sur une échelle de 1 à 4, indiquez à quel point ces fonctions sont prioritaires					Références et commentaires
	1 = pas du tout prioritaire	2 = pas prioritaire	3 = prioritaire	4 = très prioritaire	Ne sais pas	
Veille des attentes et des tendances de loisir chez la population						
Outils communs de gestion						
Outils communs d'encadrement et de soutien des partenaires						
Développement des compétences du personnel						
Communication et promotion de l'offre						
Interaction et consultation de la population						
Déploiement de programmes spécifiques (ex. camps de jour)						
Matériel et équipements						
Mise en commun d'infrastructures majeures						
Interaction avec les services et les directions de l'administration centrale						

Autres interactions intra ou extra municipales						
Autres objets						
<i>Caractéristiques de la structure de coopération</i>						
Ses valeurs (nommez-les)						
<input type="checkbox"/> Est-ce un réseau d'arrondissement ?	<input type="checkbox"/> Est-ce une direction centrale ?		<input type="checkbox"/> Est-ce des tables sectorielles			
Vos commentaires						

ANNEXE 4

Questionnaire interne

Montréal, le 10 avril 2019

Comment les acteurs montréalais en loisir peuvent-ils mieux travailler ensemble pour répondre aux attentes des citoyennes et citoyens et s'adapter aux enjeux de l'heure?

Vous faites partie du personnel en loisir de la Ville de Montréal?
Votre éclairage est important!

La Commission sur la culture, le patrimoine et les sports a reçu le mandat d'établir un premier diagnostic en plus de vingt ans au sujet de l'état du loisir public à Montréal. Ce diagnostic permettra, entre autres, d'identifier les actions nécessaires pour mieux soutenir les arrondissements et les organismes dans la conception et la mise en œuvre de leur offre de service en loisir.

Le présent questionnaire découle de plusieurs rencontres de la Commission avec des experts du domaine et des professionnels en loisir de la Ville ainsi que de l'examen de rapports récents.

Répondez aux six sections du questionnaire au mieux de votre connaissance et de votre expérience et contribuez ainsi à bonifier ce diagnostic et à identifier les pistes d'actions possibles.

La conjugaison de votre contribution avec celle des organismes qui seront ensuite consultés alimentera la réflexion de la Commission.

Vous pouvez répondre jusqu'au 23 avril inclusivement. Il faut prévoir environ 30 minutes. Le traitement des réponses sera strictement confidentiel, l'analyse des données étant réalisée par M. André Thibault, Ph.D., professeur émérite de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Au nom des membres de la Commission, je vous remercie à l'avance pour votre collaboration,



Anne-Marie Sigouin
Présidente de la Commission sur la culture, le patrimoine et les sports
Conseillère de la ville, arrondissement Le Sud-Ouest
Conseillère désignée, arrondissement de Ville-Marie

Section 1. Faut-il affirmer une vision montréalaise du loisir public?

- **Le loisir public : de quoi parle-t-on ?**

Le loisir: une notion

Hors des obligations, notamment celles liées au travail, à la famille et à la santé, le loisir se caractérise par une pluralité d'activités sociales, culturelles, sportives, touristiques et de plein air. Il est une expérience marquée par le plaisir, la découverte, l'esprit ludique et la rencontre des autres, dont la personne et son milieu sont les acteurs principaux.

À ce titre, le loisir est bénéfique aux personnes et aux communautés.

Le loisir: essentiel au développement des communautés

En 2008, venus de plus de 70 pays et des cinq continents, les participants au 10^e Congrès de l'Organisation mondiale du loisir (OML) tenu à Québec ont adopté la Déclaration de Québec affirmant que le loisir exerce un rôle essentiel dans le développement des communautés : il agit sur la qualité de vie et la santé des personnes, contribue au développement des liens sociaux et du capital social et constitue un lieu d'expression et d'apprentissage de la vie démocratique.

Voilà qui justifie l'engagement des instances publiques dans ce domaine, en collaboration avec la société civile.

Le loisir public: mission et valeurs spécifiques

À Montréal, entre le loisir commercial et le « cocooning », se déploient dans la communauté et sur la place publique des institutions publiques et des organismes de la société civile collaborant pour permettre aux Montréalais et aux Montréalaises de vivre des expériences de loisir. Ce loisir est public, puisqu'il fait appel aux deniers publics pour servir le bien commun et assurer l'accès au loisir.

Sa mission est de rendre accessibles les conditions d'une expérience de loisir satisfaisante pour les personnes et de procurer les bénéfices recherchés par et pour la collectivité.

Ses valeurs sont la participation citoyenne, l'accessibilité, la sécurité, la diversité, la répartition équitable sur le territoire, l'adaptabilité à la demande et la qualité.

Dès lors, promouvoir une vision du loisir, c'est faire de ces bénéfices et de ces valeurs les objectifs et les critères d'évaluation de l'offre de service et de la performance des acteurs et des collaborateurs.

- À Montréal, faut-il affirmer une vision du loisir ? Laquelle ? À quelles conditions ? Et comment ?

Vision du loisir : inscrivez votre degré d'accord avec les énoncés qui suivent, sur une échelle de 1 à 4 (1 signifiant « tout à fait en désaccord » et 4, « tout à fait en accord »).	1	2	3	4	N/A ou ne sais pas
1. Il faut se doter d'une vision du loisir qui mobilise et donne du sens aux politiques, aux programmes et aux partenariats.					
2. Il faut se doter d'une vision du loisir qui mène à des indicateurs de la prestation des services en régie et par les organismes.					
3. Dans mon arrondissement, le loisir est un thème rassembleur qui inclut les domaines des sports, culture, plein air, etc.					
4. Une vision du loisir doit être affirmée pour l'ensemble de la Ville (central et arrondissements).					
5. La vision du loisir doit partir des arrondissements et être mise en commun.					
6. Actuellement, il est trop tard, trop de silos sont bien établis.					
7. Il faut régler certains enjeux administratifs qui prennent toute la place avant de bâtir une vision commune.					
8. Cette vision doit engager le niveau politique autant que l'administration.					
9. Actuellement, personne n'a le temps de s'occuper de définir une vision.					
10. La vision doit nommer les bénéfices recherchés.					
11. La vision doit s'appuyer sur une affirmation du loisir essentiel au développement des communautés et des personnes.					
12. Autre considération (précisez)					

Domaines d'intervention : Sur une échelle de 1 à 4 (1 signifiant « pas du tout » et 4, « tout à fait »), indiquez à quel degré chacun des éléments cités doit-il être considéré comme étant du loisir.	1	2	3	4	N/A ou ne sais pas
1. Le sport (excluant l'élite)					
2. Le sport (incluant l'élite)					
3. Le plein air					
4. L'activité physique et la mise en forme					
5. La pratique artistique amateur					
6. Les pratiques culturelles (lecture, assister à des spectacles, etc.)					
7. La vie sociale et communautaire					
8. Les événements et les fêtes de quartier					
9. Les programmes et organismes liés à des groupes comme les aînés, les jeunes, les enfants (par ex.: camps de jours)					
10. Les activités libres dans les parcs et les autres espaces publics					
11. Autre élément (précisez)					

Section 2. Diagnostic général de l'offre de service en loisir à Montréal

• Les dimensions à prendre en compte

a) **Le panier de service:** les leviers que la municipalité possède pour répondre à la demande sont illustrés ci-dessous :



b) **La demande:** pour répondre à la demande et servir équitablement la population, la Ville tient compte de :

- *L'ensemble des groupes d'âge et des groupes culturels* et de leur répartition sur le territoire;
- *Les types de pratiques de loisir*, allant de la pratique libre au loisir organisé;
- *Les types de demandeurs de services*, de l'individu aux groupes réunis autour d'une activité et aux groupes réunis autour de caractéristiques communes (ex. : aînés, jeunes, etc.);
- *L'accessibilité* sous toutes ses dimensions et les barrières qui la freinent;
- *Les services déjà existants* (pour maintenir une offre efficiente en fonction des ressources disponibles).

• En faire le diagnostic ?

Faire le diagnostic du loisir à Montréal, c'est minimalement chercher à savoir...

- Si tous les groupes ont accès au loisir;
- Si les formes de pratique de loisir offertes correspondent à celles attendues des Montréalais et des Montréalaises;
- Si autant les personnes que les groupes sont servis.

Enfin, c'est mesurer le respect des valeurs et l'atteinte des objectifs du loisir public.

À votre avis, à quel point les éléments du panier de service suivants sont-ils déployés dans votre arrondissement ? <i>Cotez chacun des éléments suggérés sur une échelle de 1 à 4 (1 signifiant « pas du tout » et 4, « tout à fait »).</i>	1	2	3	4	N/A ou ne sais pas
1. Les aménagements urbains favorables à la marche et à la course, au vélo, au jeu dans la rue ou les ruelles.					
2. Les aménagements favorables à la pratique libre (soccer par exemple)					
3. Les aménagements permettant la pratique d'activités hivernales extérieures (glissade, patinage, raquette, etc.)					

4. Les espaces et aires de jeu (parcs)					
5. Les places publiques (flânage, rencontres)					
6. Les plateaux sportifs extérieurs					
7. Les bâtiments communautaires					
8. Les infrastructures spécialisées (aréna, piscine, etc.)					
9. Les lieux et centres de vie culturelle					
10. Les activités en régie (offertes par l'arrondissement)					
11. Les programmes de loisir organisés					
12. Le soutien financier aux organismes					
13. Le soutien professionnel aux organismes					
14. L'information sur l'offre (promotion, moteur de recherche, etc.)					
15. Les événements publics, communautaires et de voisinage					
16. L'animation dans les parcs et espaces publics					
17. Autre élément (précisez)					

À votre avis, à quel point les groupes et les individus suivants sont-ils adéquatement servis ? <i>Cotez chacun des éléments suggérés sur une échelle de 1 à 4 (1 signifiant « pas assez » et 4, « tout à fait »).</i>	1	2	3	4	N/A ou ne sais pas
1. Les aînés					
2. Les familles					
3. Les jeunes (adolescents et jeunes adultes)					
4. Les enfants					
5. Les filles et les femmes					
6. Les communautés ethnoculturelles					
7. Les personnes ayant des limitations fonctionnelles					
8. Les disciplines fédérées sportives, culturelles ou de plein air					
9. Les disciplines non fédérées sportives, culturelles ou de plein air					
10. La pratique libre en général					
11. Autres groupes ou individus (précisez)					

Voici la liste des barrières à l'accessibilité généralement invoquées. Quel est le niveau d'impact de chacune sur l'accès et la participation au loisir dans votre arrondissement ? <i>(1 signifiant « impact très faible » et 4, « impact très important »).</i>	1	2	3	4	N/A ou ne sais pas
1. Physiques (barrières de toutes sortes)					
2. Physiques (distances et transport)					
3. Financières					
4. Psychologiques ou sociales en général					
5. Linguistiques					
6. Horaire					
7. Culturelles					
8. Accès à la pratique libre					
9. Accès à internet					
10. Autre barrière (précisez)					

Section 3. Comment se porte le système de production de services? Le statu quo est-il possible?

- **Faire, faire avec ou faire faire ?**

Approche partenariale

Au sein de l'administration montréalaise, les arrondissements ont le mandat de l'offre en loisir. Leur stratégie première repose, à tout le moins depuis 1996, sur le soutien aux organismes qui déploient une grande partie de l'offre à la population. C'est ce qu'on a appelé le « partenariat ».

Selon cette vision, les arrondissements et leurs professionnels sont pourvoyeurs de ressources financières et matérielles, conseillers et agents de développement. Les relations avec les « partenaires » sont encadrées par des protocoles.

Remise en question

Au cours des dernières années, quelques phénomènes ont remis en question, et, dans certains cas, plombé cette stratégie.

Au premier chef, l'obligation de reddition de comptes en utilisation de fonds publics a pris une place telle que les professionnels se sont transformés en « agents de contrôle ».

Dans quelle mesure cela nuit-il à la fonction première des professionnels et à la qualité même de l'offre à la population ? Faut-il d'autres critères, plus qualitatifs ?

En 2015, le rapport de trois rencontres des directeurs de loisir en arrondissement reconnaissait que :

« L'approche partenariale (...) a besoin d'être actualisée. Il faut prendre la pleine mesure de l'importance relative du partenariat. Il ne suffit pas de mieux quantifier les contributions de la Ville et de demander des comptes précis aux OBNL sur les activités qui ont été spécifiées dans les ententes. Ces exigences minimales s'appliquent tout aussi bien à des sous-traitants. Il faut rendre les calculs plus conformes à la réalité du partenariat : d'abord, estimer la valeur des contributions des partenaires dans la prestation des activités, qualitativement et quantitativement (sur ce dernier plan, une estimation de ce qu'il en coûterait à la Ville pour effectuer l'activité en régie donnerait une bonne indication); ensuite, apprécier, à l'aide d'indicateurs explicites, les retombées de la présence des partenaires dans le milieu. »

(G. Divay et M. Micheau, 2015, *Actualiser le rôle et les modalités des services Culture, sports, loisirs et développement social, Bilan des trois rencontres*, p.7)

Changements en pratique de loisir

La pratique libre interpelle l'urbanisme et le design urbain, modifie les méthodes d'intervention et d'animation (plus d'événements, moins d'activités régulières, places et boîtes de jeux éphémères, etc.).

L'adoption de plusieurs politiques populationnelles — famille, aînés, saines habitudes de vie, enfance, etc. — change également la donne.

Se pose, alors, la question de la capacité des organismes collaborateurs et des arrondissements à s'adapter aux nouvelles pratiques et à l'évolution de la structure sociale de la population montréalaise. Peuvent-ils aussi relayer les objectifs des politiques populationnelles de la Ville et des arrondissements ? En corollaire, le tout au partenariat est-il encore possible ?

- Au plan de la planification des programmes et du développement

<i>Voici les différents moyens pouvant être utilisés pour connaître les attentes de la population. À quel point utilisez-vous chacun de ces moyens? Lesquels souhaiteriez-vous davantage utiliser dans le futur?</i>	<i>Votre utilisation des moyens actuels (1= très pas du tout, 4= beaucoup)</i>	<i>Cochez ceux que vous souhaiteriez davantage utiliser dans le futur.</i>
1. Les statistiques et les données de l'arrondissement sur la population (sa composition, ses attentes, etc.)		
2. Les données et informations de la ville centre sur la population (sa composition, ses attentes, etc.)		
3. La contribution active des organismes partenaires		
4. Des enquêtes auprès de la population		
5. Les résultats de recherches universitaires		
6. La contribution des citoyens (consultation, groupes de discussion, etc.)		
7. La contribution des conseils consultatifs de la Ville (Conseil des Montréalaises, Conseil interculturel, etc.)		
8. Les professionnels dédiés en planification		
9. Les résultats de l'évaluation des programmes et des services		
10. Autre moyen (précisez)		

- Au plan des relations avec les organismes

<i>Quel est l'état de santé des organismes avec lesquels vous collaborez ? Cotez votre appréciation globale de l'état actuel (1 signifiant « aspect très faible » et 4, « aspect très fort »).</i>	1	2	3	4	N/A ou ne sais pas
1. Conseil d'administration, dirigeants: recrutement et renouvellement					
2. Conseil d'administration, dirigeants : maîtrise de leur rôle et de leurs responsabilités					
3. Conseil d'administration, dirigeants : connaissance des attentes et des besoins du milieu					
4. Bénévolat (renouvellement et recrutement)					
5. Personnel salarié : recrutement					
6. Personnel salarié : compétences					
7. Capacité de l'organisme à répondre aux exigences actuelles de reddition de comptes					
8. Capacité de l'organisme à répondre à des objectifs transversaux, notamment ceux exprimés dans les politiques familles, aînés, etc.					
9. Capacité de l'organisme à connaître les attentes de la population					
10. Capacité de l'organisme à faire évoluer son offre de service					
11. Autre élément (précisez)					

Dans votre arrondissement, quelle serait la proportion d'organismes appartenant à chacune des catégories suivantes? <i>(1 signifiant « très peu d'organismes » et 4, « la majorité »).</i>	1	2	3	4	N/A ou ne sais pas
1. Partenaires ou collaborateurs : organismes offrant des services à l'ensemble de la population dans un territoire ou une discipline et liés par protocole					
2. Sous-traitants : organismes à qui vous confiez un mandat selon un cahier de charge et une convention de services					
3. Clients : organismes qui vous demandent un service, un local, du matériel, etc.					
4. Commentaires ou autre catégorie (précisez)					

Les organismes ne sont pas tous de même taille et leurs attentes différent. Selon vous, dans quelle mesure le contexte actuel est-il difficile pour chacune des catégories d'organismes? <i>(1 signifiant « contexte très difficile » et 4, « contexte pas du tout difficile (tout va bien) »).</i>	1	2	3	4	N/A ou ne sais pas
1. Partenaires ou collaborateurs					
2. Sous-traitants					
3. Clients					
4. Autre considération (précisez)					

Quand vous évaluez l'état actuel de vos relations avec les organismes, comment les qualifiez-vous ? <i>Cotez le niveau auquel les énoncés reflètent la réalité de vos relations avec les organismes (1 signifiant « tout à fait en désaccord » et 4, « tout à fait en accord »).</i>	1	2	3	4	N/A ou ne sais pas
1. Je joue pleinement le rôle décrit à ma fonction.					
2. Nos relations sont efficaces.					
3. Je suis perçu par les organismes davantage comme un agent de contrôle financier.					
4. Les exigences légales obligent à une prise de distance par rapport aux organismes.					
5. Je me perçois davantage comme un bailleur de fonds qu'un partenaire ou collaborateur.					
6. Nos relations sont celles de collaborateurs.					
7. Nos relations sont surtout administratives.					
8. Nous sommes perçus surtout comme une banque de ressources (matérielles et financières).					
9. Nous agissons comme guichet d'accès aux services de l'arrondissement.					
10. Le statu quo avec les organismes n'est plus possible.					
11. Commentaires (s'il y a lieu)					

En matière de reddition de comptes des organismes, dites à quel point les énoncés qui suivent s'appliquent chez vous (1 signifiant « pas du tout » et 4, « tout à fait »).	1	2	3	4	N/A ou ne sais pas
1. La reddition de comptes porte surtout sur les aspects financiers.					
2. La reddition de comptes porte sur l'atteinte des objectifs de service à la population.					
3. La reddition de comptes financière a permis aux organismes d'améliorer leur gestion.					
4. La reddition de comptes sur les services à la population a permis aux organismes de mieux servir leur population.					
5. Les méthodes actuelles de reddition de comptes sont faciles.					
6. Les méthodes actuelles de reddition de comptes sont trop lourdes.					
7. Il est possible d'améliorer les processus.					
8. Je n'ai pas le temps de tirer profit des opérations de reddition de comptes.					
9. La reddition de comptes actuelle permet de mieux connaître les enjeux du milieu.					
10. Notre politique de reconnaissance (ou les balises mises en place en arrondissement) encadre bien la reddition de comptes des organismes.					
11. Une politique du loisir commune aux arrondissements permettrait d'intégrer des indicateurs propres au domaine du loisir.					
12. Autre considération (précisez)					

• **Au plan personnel**

Le contexte dans lequel vous exercez vos fonctions et votre profession vous permet-il de... Indiquez votre opinion sur une échelle de 1 à 4 (1 signifiant « pas du tout » et 4, « tout à fait »).	1	2	3	4	N/A ou ne sais pas
1. Utiliser vos compétences à leur pleine valeur					
2. Avoir une satisfaction au travail					
3. Prendre du temps pour vous améliorer					
4. Interagir avec vos collègues pour améliorer et planifier le service					
5. Concilier vie personnelle/travail/ loisir					
6. Autre considération (précisez)					

Section 4. La coopération et la mise en commun des arrondissements

• Autonomie, interdépendance et coopération inter arrondissements

Les groupes de discussion rencontrés à ce jour laissent entendre que les arrondissements n'ont pas le temps et les ressources pour développer les outils et les compétences leur permettant d'affronter l'ensemble des défis qui se posent aujourd'hui aux services publics de loisir. En 2015, la Table des directeurs Culture, sports, loisirs et développement social (CSLDS) indiquait que :

« L'accompagnement plus rigoureux et plus habilitant des partenaires de même que l'adaptation et l'expérimentation dans les réponses aux nouvelles tendances supposent un développement des expertises et éventuellement de nouveaux investissements en équipements. Peu d'arrondissements peuvent assurer ce développement à même leurs ressources propres. Une approche inter arrondissements dans le traitement de certaines problématiques s'annonce comme une stratégie pragmatique et efficace, en permettant une répartition des pôles d'expertise » (Divay et Micheau, 2015, p.8).

Le rapport évoque le travail en réseau des arrondissements comme stratégie de coopération entre eux. Cette stratégie a comme atout de reposer sur l'engagement autonome des arrondissements plus que sur une approche hiérarchisée du haut vers le bas. Elle respecte en cela l'orientation inscrite dans la Charte de Montréal qui affirme que le loisir est matière de proximité.

Par ailleurs, les limites des arrondissements ne sont pas des frontières pour plusieurs citoyens qui utilisent plusieurs services hors de leur arrondissement dans tous les aspects du loisir. De même, la disparité des coûts de mêmes services d'un arrondissement à l'autre est remise en question.

Enfin, l'absence d'un interlocuteur portant les intérêts du loisir auprès des organes de la Ville est aussi déplorée.

Dans ce contexte se pose la question de la coopération entre arrondissements et celle des relations arrondissements/ville centre.

• Les fonctions à partager

À votre avis, quels sont les principaux besoins que peut combler une coopération ou une mise en commun entre les arrondissements ? <i>Sur une échelle de 1 à 4, indiquez à quel point les besoins énoncés sont prioritaires (1 signifiant « pas du tout prioritaire » et 4, « très prioritaire »).</i>	1	2	3	4	N/A ou ne sais pas
1. Veille des attentes et des tendances de loisir chez la population					
2. Partager et faire connaître une vision commune					
3. Outils communs de gestion (ex.: mesure d'achalandage, optimisation du transport des équipement, etc.)					
4. Outils communs d'encadrement et de soutien des organismes					
5. Formation et développement des compétences du personnel					
6. Communication et promotion de l'offre auprès de la population					
7. Interaction et consultation de la population					
8. Déploiement de programmes spécifiques (ex. : camps de jour)					
9. Interaction avec les autres unités administratives et les services de l'administration centrale					
10. Autre besoin (précisez)					

• **Le modèle de coopération : sa nature et son fonctionnement**

<i>À votre avis, qu'est-ce qui pourrait caractériser la stratégie de coopération entre les arrondissements ?</i> <i>Sur une échelle de 1 à 4, indiquez à quel point vous adhérez aux énoncés suivants (1 signifiant « pas du tout » et 4, « tout à fait »).</i>	1	2	3	4	N/A ou ne sais pas
1. Un réseau informel entre arrondissements (statu quo)					
2. Un réseau des arrondissements avec une structure formelle et du personnel					
3. Un service municipal avec mandat de soutenir les arrondissements et supervisé par ces derniers					
4. Un service central classique					
5. Autre stratégie et structure : précisez.					

Section 5. Commentaires généraux et suggestions?

Si vous le souhaitez, faites-nous part de tout commentaire ou de toute recommandation pouvant compléter le diagnostic et la réflexion en cours au sujet de l'organisation de l'offre de services en loisir à Montréal.

Section 6. Qui êtes-vous?

- Depuis combien d'années travaillez-vous

- En loisir ?
- À la Ville de Montréal ?
- Dans votre arrondissement ?

- Quelle est votre catégorie d'emploi actuelle ?

- Professionnel
- Cadre
- Col blanc
- Autre

- À quel arrondissement appartenez-vous ? (réponse facultative)

Merci!

La Commission sur la culture, le patrimoine et les sports vous remercie pour le temps consacré à ce sondage.

Les résultats seront communiqués dans le cadre des phases subséquentes de la production du diagnostic.

Pour suivre les prochaines étapes, abonnez-vous à l'infolettre des commissions permanentes en remplissant le formulaire disponible à l'adresse suivante: ville.montreal.qc.ca/infolettrecommissions

ANNEXE 5

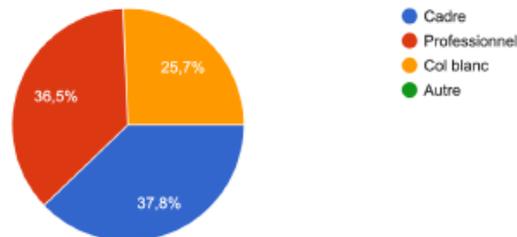
Sommaire des résultats du questionnaire interne

Sondage auprès des professionnels en loisir

75 répondants

Quelle est votre catégorie d'emploi actuelle?

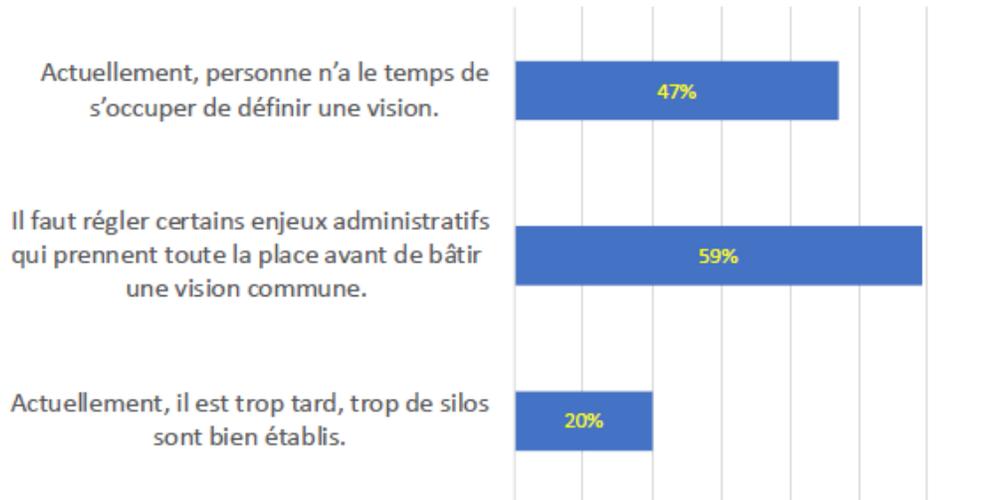
74 réponses



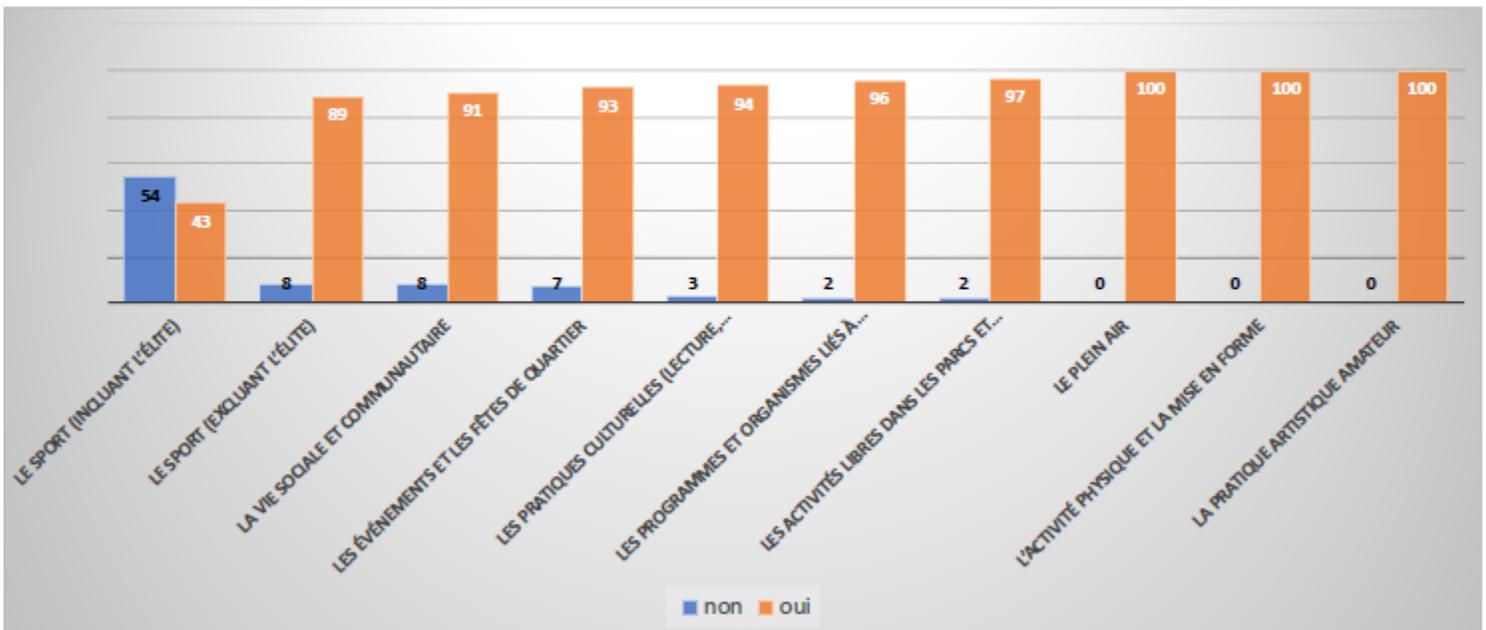
Une vision: vue comme un projet commun



Quelques contraintes: *besoin de leadership*



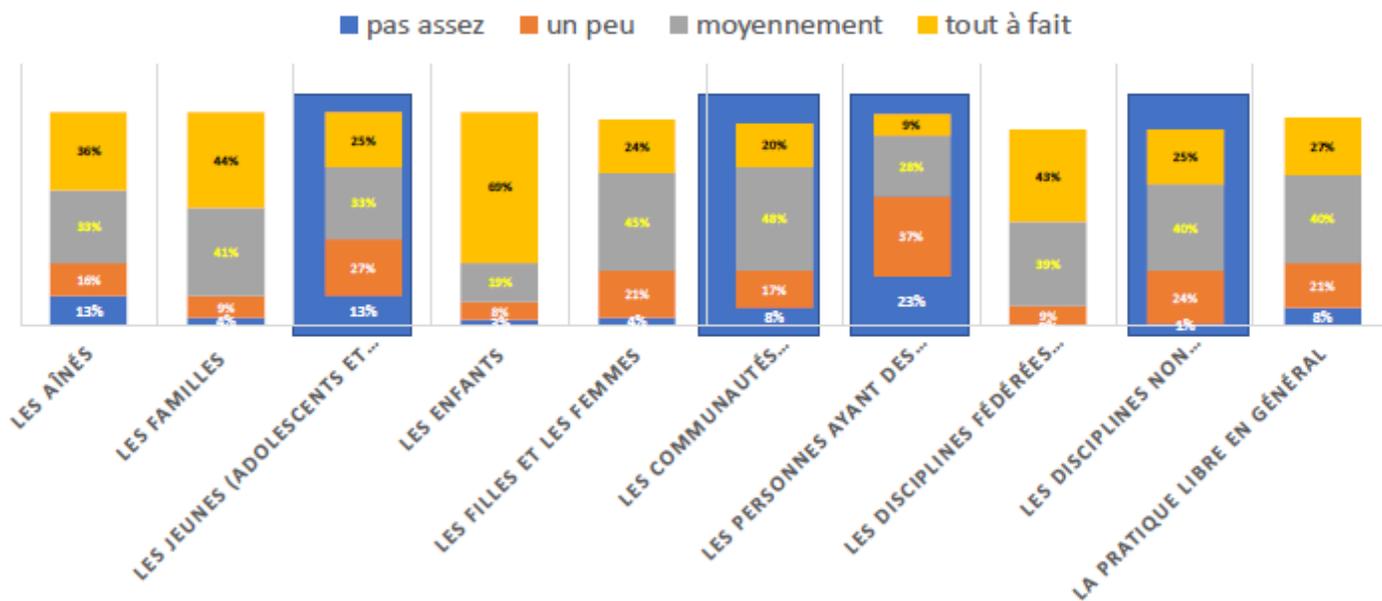
Le loisir thème intégrateur (% sur 75): *le sport d'élite en moins, mais la pratique libre en plus*



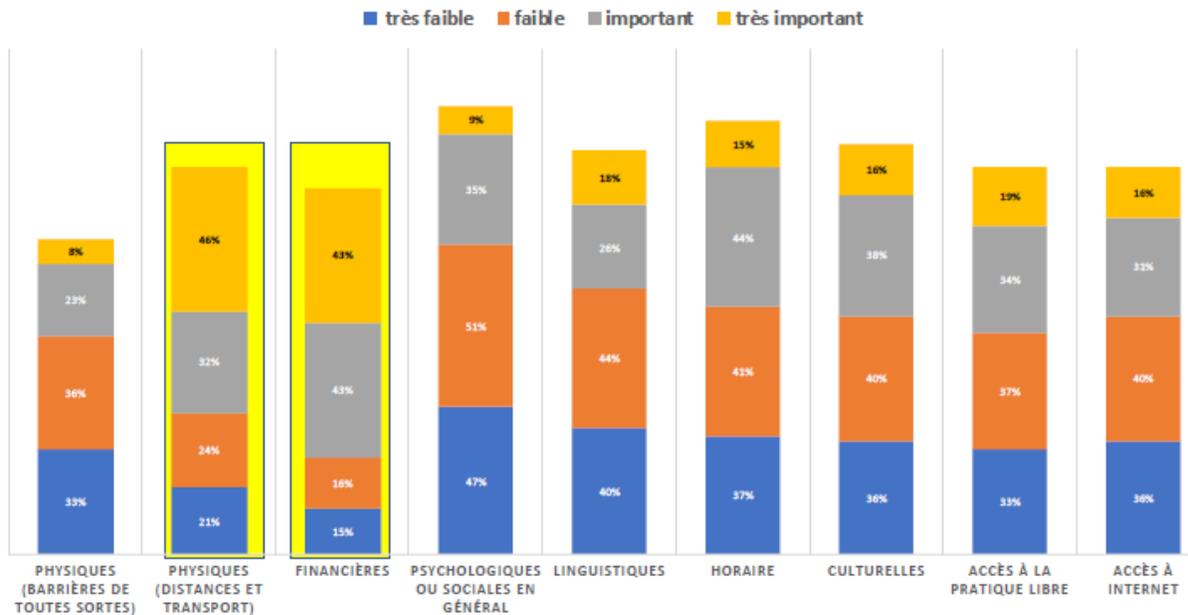
À quel point les éléments du panier de service sont-ils déployés ? Les priorités sont-elles au bon endroit ?



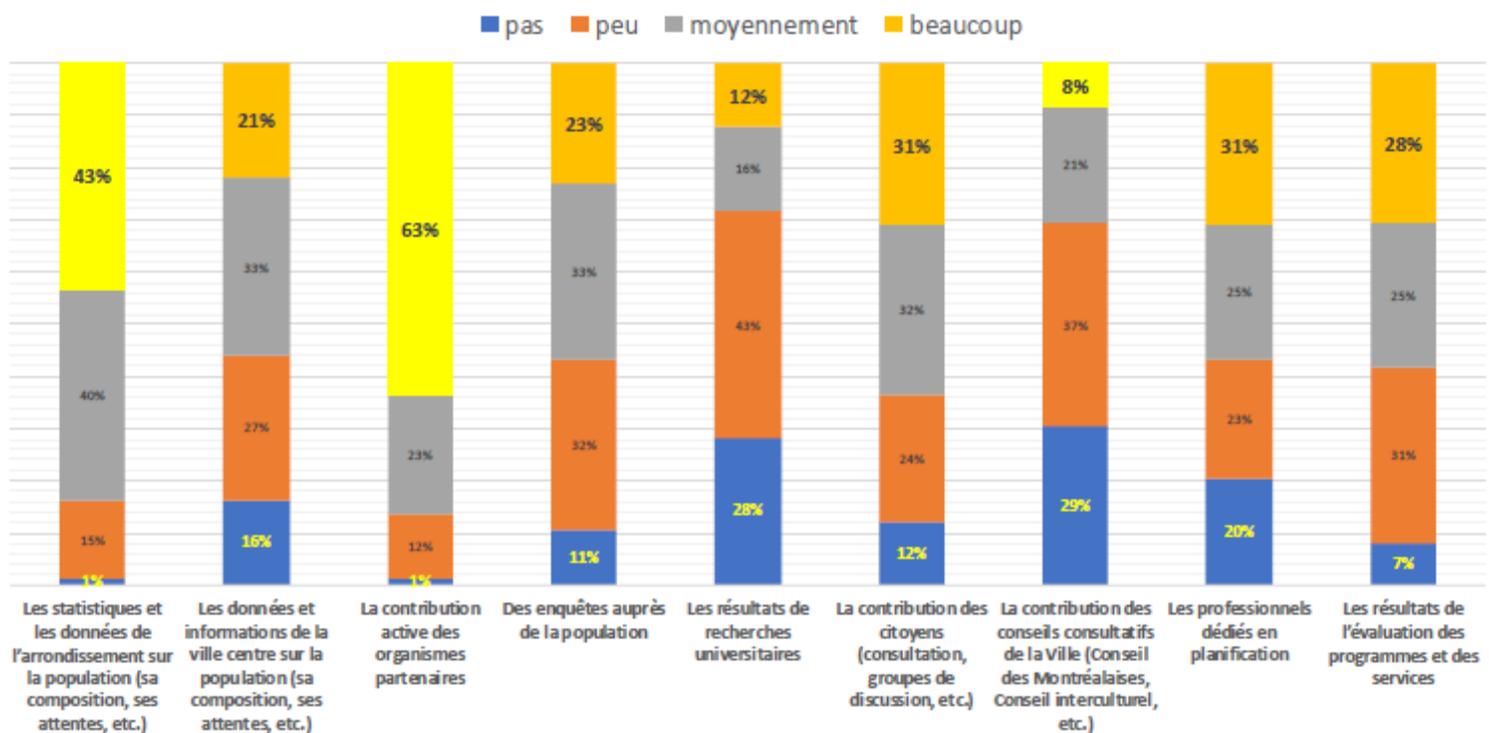
À quel point les groupes et les individus suivants sont-ils adéquatement servis ?



Barrières à l'accessibilité par ordre d'impact



Moyens utilisés pour connaître les attentes de la population



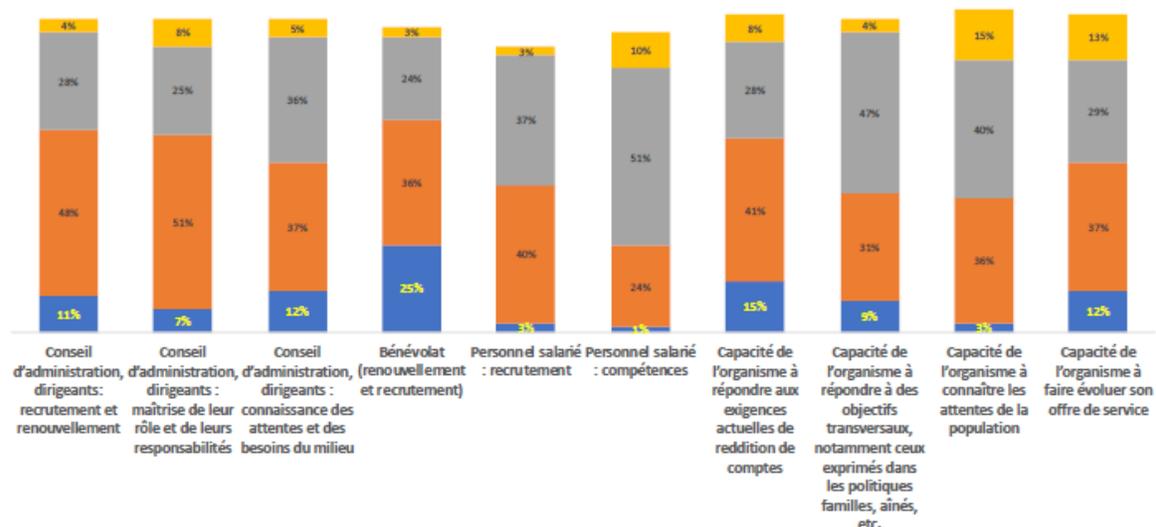
Utilisation souhaitée dans le futur:

mieux évaluer les programmes et mieux connaître la population



Quel est l'état de santé des organismes avec lesquels vous collaborez?
 Plus de 50% de faiblesses dans la majorité des indicateurs, confirmé par le « groupe de discussion des organismes »

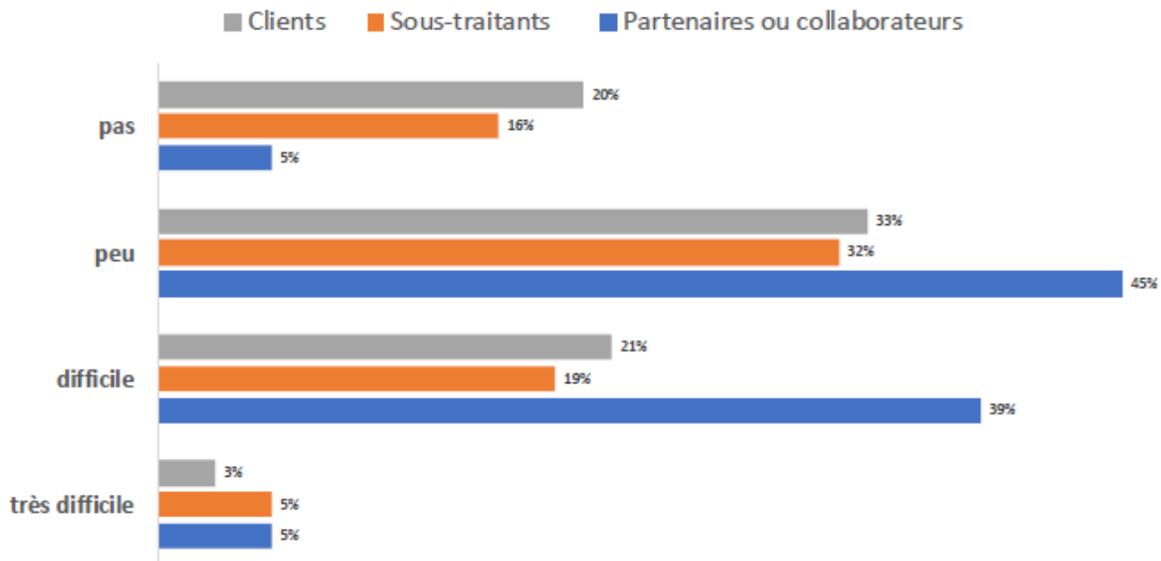
■ très faible ■ faible ■ fort ■ très fort



Dans votre arrondissement, quelle serait la proportion d'organismes appartenant à chacune des catégories suivantes? *Doit-on avoir les mêmes exigences de « reconnaissance » et de reddition pour les clients?*

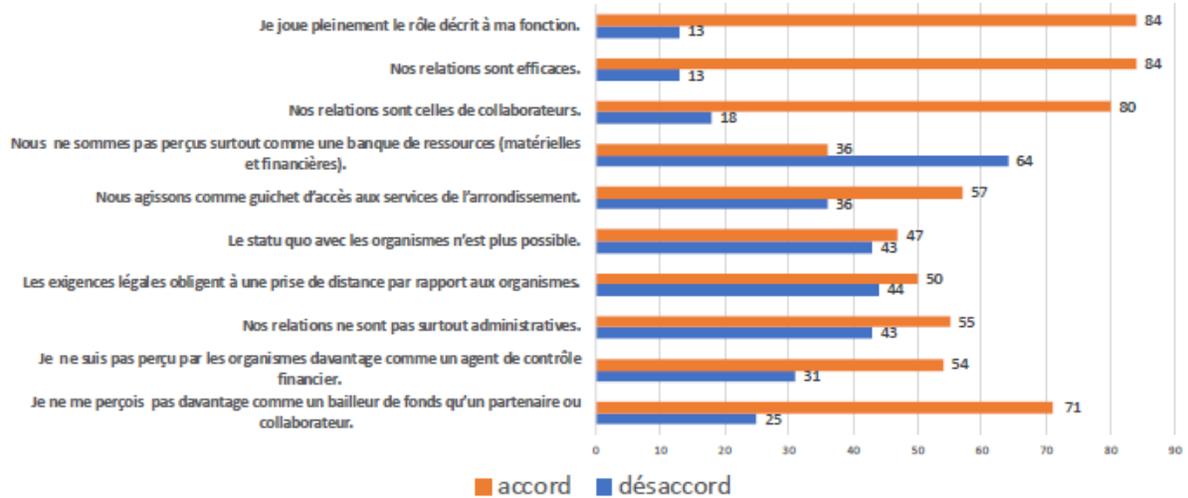


Dans quelle mesure le contexte actuel est-il difficile pour chacune des catégories d'organismes? *Facile pour les clients, variables pour les partenaires*



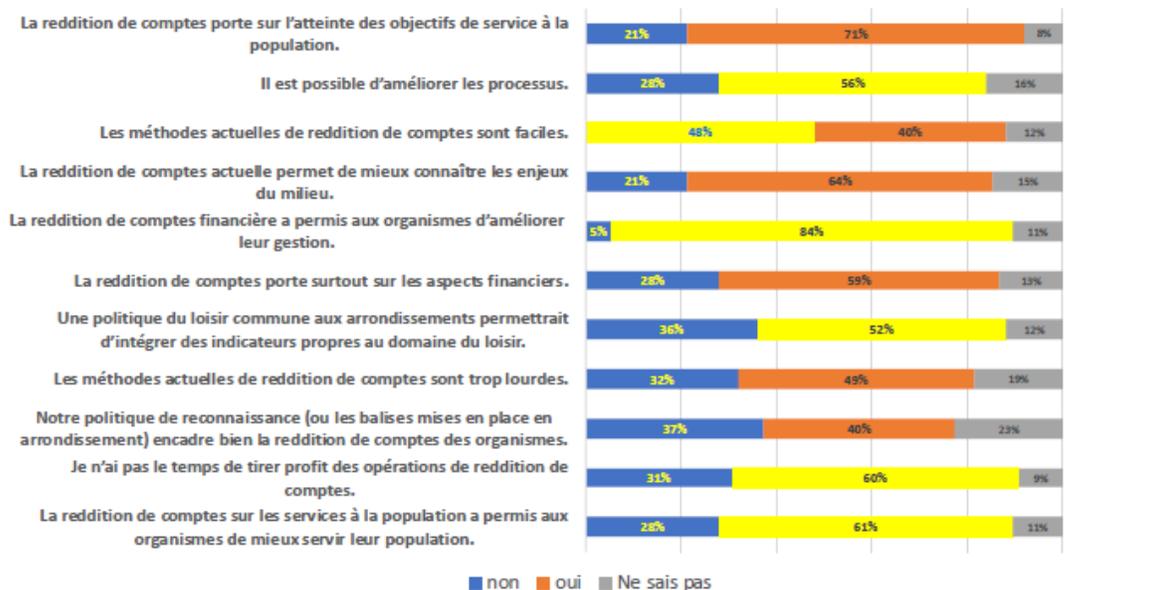
Quand vous évaluez l'état actuel de vos relations avec les organismes, comment les qualifiez-vous ?

Position personnelle satisfaisante, le statu quo institutionnel n'est plus possible. Les organismes vot dans le même sens.



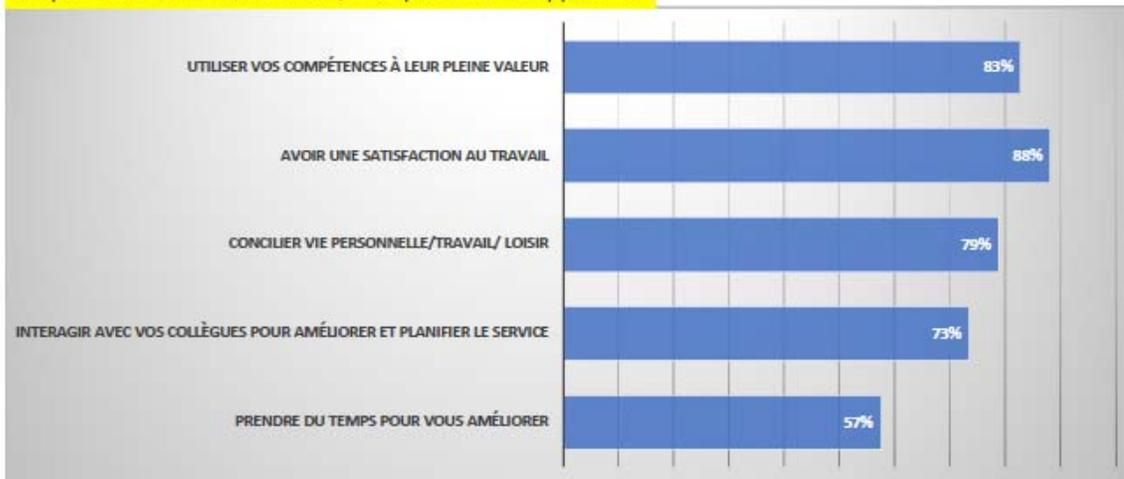
En reddition de compte: à quel point les énoncés qui suivent s'appliquent chez vous ?

Justifiée, lourde et sous exploitée

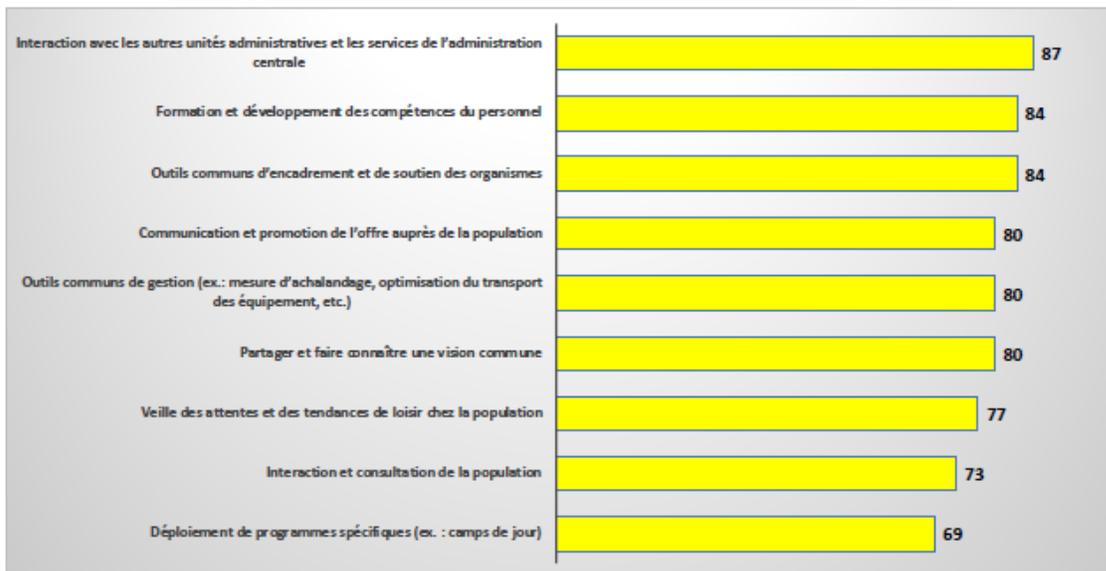


VOUS: Le contexte dans lequel vous exercez vos fonctions et votre profession vous permet-il de....

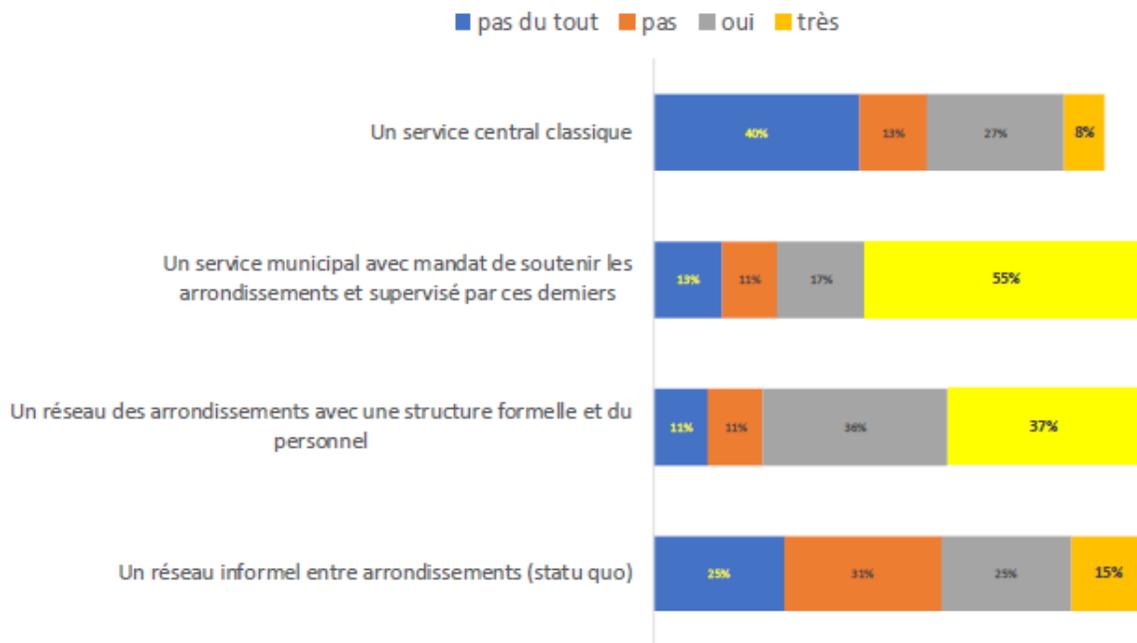
Du personnel heureux au travail, mais peu en développement



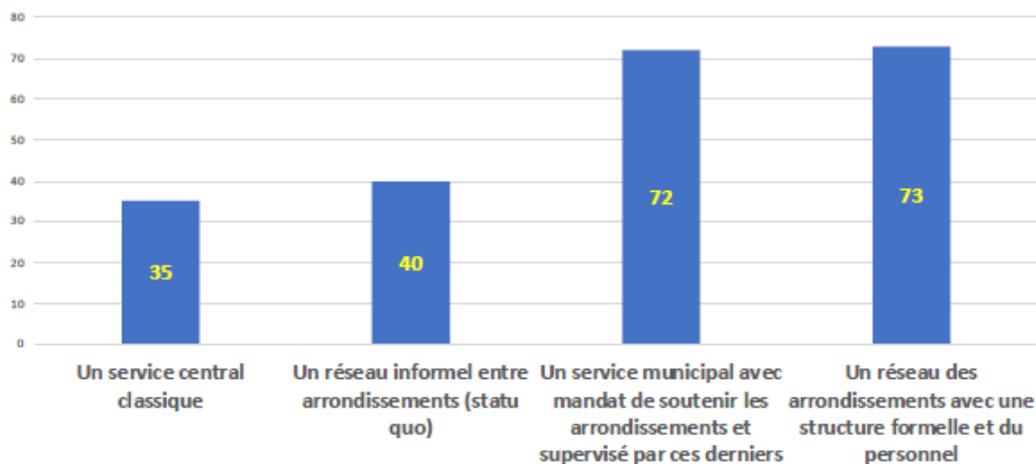
Quels besoins peut combler une coopération ou une mise en commun entre les arrondissements ?



Quel modèle privilégier ?

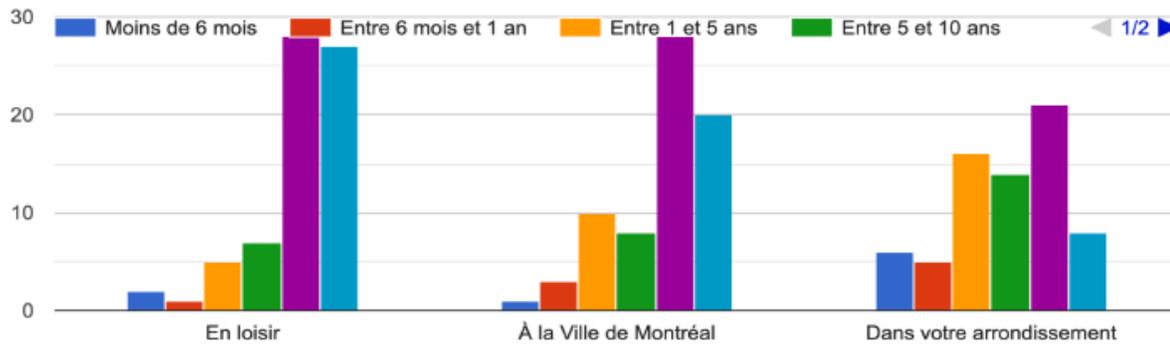


Modèles retenus en %



Les répondants

Depuis combien d'années travaillez-vous?

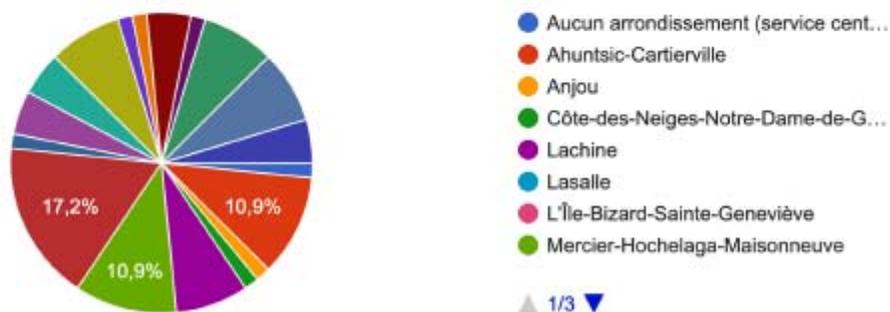


Répondants:

provenance de tous les arrondissements sauf deux: La Salle, Ile-Bizarre-Sainte-Geneviève

À quel arrondissement appartenez-vous? (réponse facultative)

64 réponses



Quelques commentaires généraux

1. On sent vraiment dans le sondage qu'il semble y avoir un désir caché de créer une autre structure au central. C'est très dommage. Les ressources qui semblent être disponibles devraient être redistribuées aux arrondissements afin de pouvoir soutenir davantage les organismes (plus de ressources, plus de temps) et de développer une offre de service en régie, qui nous permettrait d'innover, de s'adapter aux changements dans la population, de répondre rapidement et adéquatement aux besoins de la population. Ce n'est pas une autre structure au central qui permettra flexibilité et efficacité.
2. Notre fonctionnement actuel en arrondissement est très efficace et permet un service de proximité avec nos citoyens et organismes partenaires. La création d'un comité spécifique ou l'ajout d'une section conseil au central n'aurait aucune plus value. De plus, si nous devons ajouter une vision qui n'est pas de proximité nous alourdirons un système municipale déjà très lourds. Pour notre arrondissement, tout va très bien et ne souhaitons pas de support du central. Soutenons plutôt davantage les budgets actuels pour donner directement aux citoyens !
3. Avoir des outils en commun comme une politique de reconnaissance qui faciliterait la reddition de compte pour les organisations reconnues dans plusieurs arrondissements.
4. Merci de procéder à ce diagnostic
5. Ce sondage est intéressant quoi que long. Je crois que mes réponses pourraient varier après une discussion avec mes collègues. Car des aspects pourraient nécessiter des éclaircissements pour me permettre d'avoir une idée juste.
6. Il faut changer nos pratiques et faire évoluer le loisir autant dans nos façons de faire pour les contributions financières que sur le terrain pour l'offre de service et le soutien aux organismes
7. Chaque arrondissement a sa spécificité et ses besoins particuliers dû à sa localisation, son type de population et autres éléments. La plupart sont très autonomes et efficaces. Créer une unité centrale pour définir une vision globale du loisir pour toute l'île de Montréal serait nier ces spécificités et amènerait un autre niveau bureaucratique qui rendrait probablement encore moins accessible les services aux citoyens, créerait des coûts supplémentaires et ferait qu'en bout de compte le citoyen serait moins bien servi.
8. Puisqu'il n'y a ni vision commune, ni grandes orientations, il existe de grandes disparités entre les arrondissements dans les services offerts aux citoyens.
9. Je suis content d'apprendre que la mention loisirs dans le nom de ma division l'emportait sur tout le reste..... Alors quand je répond que tel ou tel sphère d'activité n'est pas du loisir vous comprenez qu'il y a des distinctions à faire entre les services dans la même division ou vous entendez qu'il faut abandonner des sphères d'activité?
10. Le temps, manque de ressources, vétusté et disponibilités des installations jouent pour beaucoup ainsi que la fragilité de quelques partenaires avec qui nous collaborons.
11. Il serait important de mettre l'emphase sur le développement des publics et comment rejoindre nouveaux arrivants. (Rôle des communications vs. rôle du service de loisirs), Aussi, quel est le rôle du Gouvernement du Québec qui, eux aussi, finance les organismes de loisirs? Sont-ils que des fonctionnaires qui octroie des subventions? Font-ils des suivis autre que de demander des redditions de compte? Nous avons aucun contact avec ces gens du Gouvernement du Québec qui finance les mêmes organismes que nous. Pourrions-nous créer un outil de gestion commun pour ne pas dédoubler la lourdeur des demandes administratives? (redditions de comptes, formulaires de demande, etc.)

ANNEXE 6

Grille utilisée pour les groupes de discussion

Diagnostic du loisir public montréalais *Volet dialogue avec les organismes*

1. Une commission déterminée à améliorer les relations avec les organismes

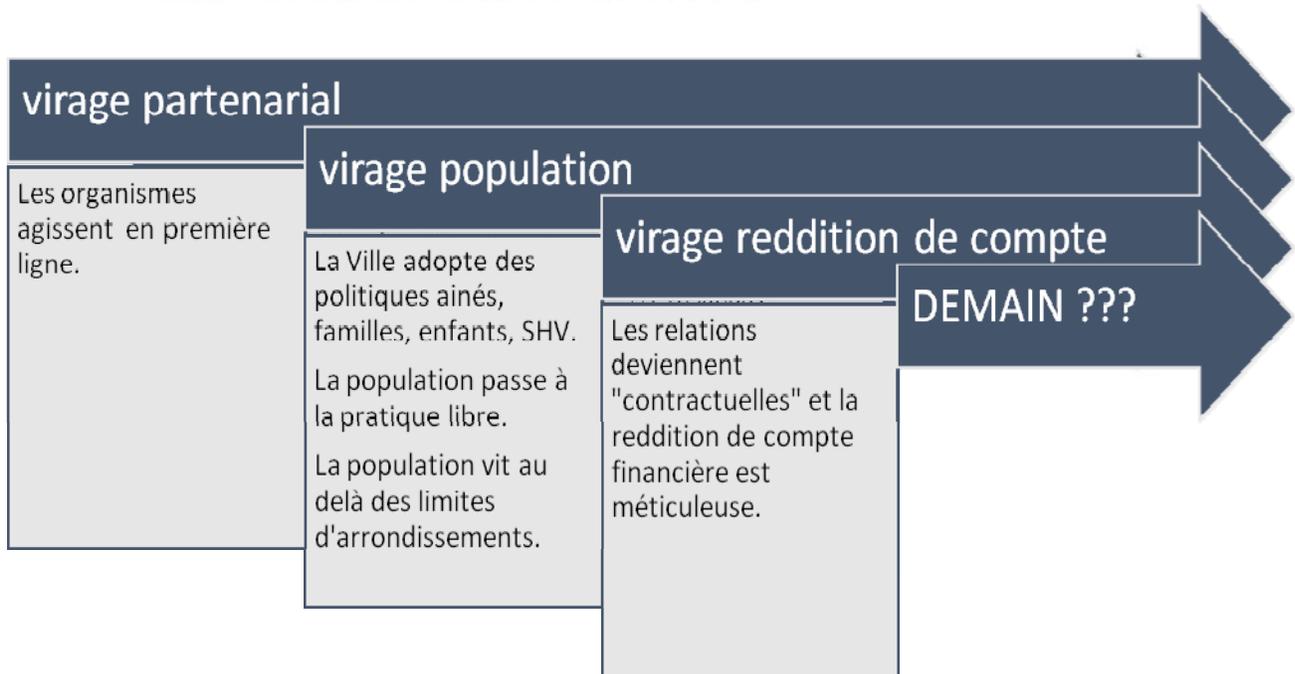
La Commission permanente sur la culture, le patrimoine et les sports a reçu le mandat d'établir un premier diagnostic de l'état du loisir public à Montréal en plus de vingt ans en vue, entre autres, d'identifier les actions nécessaires pour mieux soutenir les arrondissements et les organismes dans le développement et la mise en œuvre de leur offre de service en loisir. La question qu'elle pose est la suivante :

Comment les acteurs montréalais en loisir peuvent-ils mieux travailler ensemble pour répondre aux attentes des citoyennes et des citoyens et s'adapter aux enjeux de l'heure?

La relation de la Ville avec les organismes est au cœur de cette démarche.

2. Des relations en question

Le contexte dans lequel évoluent les relations entre la ville et les organismes a connu plusieurs virages qui ont certainement des effets sur le rôle propre des organismes, le rôle propre de la Ville et sur les succès et les difficultés de la relation entre les deux.



2.1 Virage partenarial comme base de l'offre à la population

Au sein de l'administration montréalaise, les arrondissements ont le mandat de l'offre en loisir. Leur stratégie première repose, à tout le moins depuis 1996, sur le soutien aux organismes, qui déploient une grande partie de l'offre à la population. C'est ce qu'on a appelé le « partenariat ». Dans ce virage, les organismes pourvoyeurs de services en loisir sont les acteurs de la première ligne.

Selon cette vision, les arrondissements et leurs professionnels sont pourvoyeurs de ressources financières et matérielles, conseillers et agents de développement. Les relations avec les « partenaires » sont encadrées par des protocoles.

Cette vision initiale est-elle remise en question à la lumière des virages qui suivent ?

2.2 Virage population

Au cours des dernières années, la Ville et les arrondissements ont adopté des politiques qui définissent leurs cibles envers plusieurs groupes de la population (famille, aînés, enfants, saines habitudes de vie, développement social, etc.). Toutes ces politiques doivent forcément orienter une grande partie des services de loisir à la population et interpeller les organismes qui sont en première ligne.

Par ailleurs, la population elle-même a changé ses pratiques de loisir et ses attentes changent. Ainsi, la pratique libre interpelle l'urbanisme et le design urbain, modifie les méthodes d'intervention et d'animation (plus d'événements, moins d'activités régulières, places et boîtes de jeux éphémères, etc.).

Se pose la question de la capacité et de la volonté des organismes et des arrondissements à s'adapter aux nouvelles pratiques et à l'évolution de la structure sociale de la population montréalaise.

2.3 Virage reddition de compte

Au cours des dernières années, quelques phénomènes ont remis en question, et, dans certains cas, plombé cette stratégie.

Au premier chef, l'obligation de reddition de compte en utilisation de fonds publics a pris une place telle que les professionnels se sont transformés en « agents de contrôle ».

Dans quelle mesure cela nuit-il à la fonction première des professionnels et des organismes et à la qualité même de l'offre à la population? Faut-il d'autres critères, plus qualitatifs ?

En 2015 le rapport de trois rencontres des directeurs de loisir en arrondissement affirmait que

l'approche partenariale (...) a besoin d'être actualisée. Il faut prendre la pleine mesure de l'importance relative du partenariat. Il ne suffit pas de mieux quantifier les contributions de la Ville et de demander des comptes précis aux OBNL sur les activités qui ont été spécifiées dans les

ententes. Ces exigences minimales s'appliquent tout aussi bien à des sous-traitants. Il faut rendre les calculs plus conformes à la réalité du partenariat : d'abord, estimer la valeur des contributions des partenaires dans la prestation des activités, qualitativement et quantitativement (sur ce dernier plan, une estimation de ce qu'il en coûterait à la Ville pour effectuer l'activité en régie donnerait une bonne indication); ensuite, apprécier, à l'aide d'indicateurs explicites, les retombées de la présence des partenaires dans le milieu.

(G. Divay et M. Micheau, 2015, *Actualiser le rôle et les modalités des services Culture, sports, loisirs et développement social, Bilan des trois rencontres*, p.7)

Les intentions de 1996 tiennent-elles encore ? Sont-elles réalistes ?

3. Le diagnostic nécessaire : plan de discussion

Ce contexte amène à se poser quelques questions et à se pencher sur la façon d'améliorer les interactions avec la Ville et ses arrondissements pour mieux servir la population.

Avertissement: Cette grille est conçue pour soutenir les réflexions et les discussions de la rencontre avec des organismes et non pour les limiter. Cette rencontre vise au contraire à ouvrir des perspectives, à partir de vos opinions et vos recommandations.

Un tour de table : question générale.

• Cette rencontre vous appartient. Voilà il est important de commencer par établir ce qui vous semble le plus important de soulever pour améliorer vos interactions avec la Ville et les arrondissements

Comment va votre organisation ? Quels sont vos défis ?

- Conseil d'administration.
- Bénévoles.
- Personnel.
- Capacités de l'organisation à remplir mission et obligations.

Pour améliorer la collaboration ville/ organismes

- *Quel rôle souhaitez-vous jouer auprès de la Ville et des arrondissements ?*
- *Quel rôle attendez-vous de la Ville et des arrondissements votre égard ?*
- *Quel est votre niveau de satisfaction de vos relations avec la Ville et les arrondissements ?*
- *Quelle est votre appréciation des relations entre organismes ?*

Dans l'avenir.

• À part le niveau de financement, au'est-ce qui demande à être amélioré ? Vos suggestions.

3.1 Un tour de table : question générale

Cette rencontre vous appartient. Voilà il est important de commencer par établir ce qui vous semble le plus important de soulever pour améliorer vos interactions avec la Ville et les arrondissements.

3.2 Comment va votre organisation ?

<i>Comment vont les diverses dimensions de votre organisme?</i>
1. Gouvernance (conseil d'administration, dirigeants) : recrutement et renouvellement
2. Gouvernance (conseil d'administration, dirigeants) : maîtrise de leur rôle et responsabilités
3. Gouvernance (conseil d'administration, dirigeants): connaissance des attentes et besoins du milieu
4. Bénévolat (renouvellement et recrutement)
5. Personnel salarié : recrutement
6. Personnel salarié : compétences
7. Capacité de votre organisme à répondre aux exigences actuelles de reddition de comptes
8. Capacité de votre organisme à répondre à des objectifs transversaux, notamment ceux exprimés dans les politiques familles, aînés, etc.
9. Capacité de votre organisme à connaître les attentes de la population
10. Capacité de votre organisme à faire évoluer l'offre de service
11. Autre (précisez)

3.3 Pour améliorer la collaboration Ville/organismes

<i>Quel rôle avez-vous l'impression de jouer avec la Ville ?</i>
1. Partenaires : des organismes, en prolongement de l'arrondissement, qui offrent des services à l'ensemble de la population dans un territoire ou une discipline du loisir
2. Partenaires qui participent avec la Ville à l'identification des besoins et des actions qui en découlent
3. Sous-traitants : des organismes à qui on confie un mandat selon un cahier de charge ou une convention de services
4. Clients : des organismes qui demandent un service, un local, du matériel, etc.
5. Autre (précisez)

<i>Quel rôle souhaitez-vous jouer auprès de la Ville et les arrondissements ?</i>
1. Partenaires : des organismes, en prolongement de l'arrondissement, qui offrent des services à l'ensemble de la population dans un territoire ou une discipline du loisir
2. Partenaires qui participent avec la Ville à l'identification des besoins et des actions qui en découlent
3. Sous-traitants : des organismes à qui on confie un mandat selon un cahier de charge ou une convention de services
4. Clients : des organismes qui demandent un service, un local, du matériel, etc.
5. Autre (précisez)

<i>Qu'attendez-vous de la Ville et des arrondissements?</i>
1. Un complice qui soutient notre développement de plusieurs points de vue
2. Des services et des outils pour améliorer les aspects plus difficiles mentionnés précédemment
3. Être consulté et participer à l'élaboration des programmes pour mieux servir la population
4. Le moins d'interventions possible
5. Une information plus poussée sur la population, ses attentes et sur les bonnes pratiques en matière de programmes
6. Autre (précisez)

<i>Quel est votre niveau de satisfaction relativement à vos relations avec la Ville ?</i>
7. Je joue pleinement mon rôle envers la Ville
8. Nos relations sont efficaces
9. Je suis perçu comme un quémandeur
10. Nos relations sont celles de collaborateurs
11. Nos relations sont surtout administratives et liées à la reddition de comptes
12. Mon niveau de confiance n'est pas élevé envers la Ville
13. Nous agissons comme guichet d'accès aux services de l'arrondissement
14. Le statu quo n'est plus possible
15. La reddition de comptes porte sur l'atteinte des objectifs de service à la population
16. La reddition de comptes financière nous a permis d'améliorer notre gestion
17. La reddition de comptes sur les services à la population nous a permis de mieux servir la population
18. Les méthodes actuelles de reddition de comptes sont faciles
19. Les méthodes actuelles de reddition de comptes sont trop lourdes
20. Autres commentaires

3.4 Dans l'avenir, qu'est-ce qui devrait être amélioré en priorité ?

<i>Plus particulièrement, parmi les aspects suivants, lesquels demandent des améliorations en priorité ?</i>
1. L'attitude générale de la Ville
2. Les exigences de reddition de comptes financière
3. Les services, les outils et les conseils des agents de développement
4. Le délai de réponse à nos demandes

5. Le niveau de financement
6. La durée des financements
7. Le fait d'être régulièrement consulté par la Ville
8. Les informations sur la population à servir
9. La concertation et la collaboration avec les autres organismes
10. La mise en commun diverse avec les autres organismes
11. L'information à la population à propos de nos services et nos programmes
12. Autre suggestion, précisez

