



Association québécoise
du loisir municipal

La concertation scolaire – municipale

ACTES Journée de réflexion 2004

Affaires municipales,
Sport et Loisir

Québec 

Éducation

Québec 



Fédération québécoise
des centres communautaires
de loisir



ASSOCIATION DES CADRES SCOLAIRES
DU QUÉBEC



La Fédération
des commissions
scolaires
du Québec

Sports
Québec

FQDE

FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE
DES DIRECTEURS ET DIRECTRICES
D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT

Mise en page: Normand Caron
Révision linguistique: Francine Trudel

ISBN 2-920276-07-7

Dépôt légal - Bibliothèque nationales du Québec, premier trimestre, 2005

Dépôt légal - Bibliothèque nationales du Canada, premier trimestre, 2005



Association québécoise
du loisir municipal

Traitant le thème de la concertation scolaire–municipale, la Journée de réflexion 2004 de l'Association québécoise du loisir municipal a connu un vif succès.

Les participants ont particulièrement apprécié la présence de représentants de plusieurs secteurs d'intervention, la qualité des allocutions des panélistes et conférencière, la dynamique de l'animation et l'occasion d'un réel partage d'idées.

Les ateliers de travail ont permis de faire ressortir les prémisses de pistes de solutions, de mettre en lumière des solutions «gagnant–gagnant» et particulièrement l'ouverture de chacun à la concertation.

Vous trouverez ici les actes de cette journée, incluant la conférence de madame Julie Fortier et les allocutions de chaque panéliste.

Ce document permettra de retracer les moments forts de cette journée et de continuer votre réflexion au sujet de la concertation scolaire – municipale.

Bonne lecture,

Richard-A. Coulombe, président

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	5
Résumé des débats en cinq thèmes	6
Les suites	9
Mot de bienvenue du Président de l'Association québécoise du loisir municipal.....	10
1. Introduction par l'animateur de la Journée de réflexion, monsieur André Thibault	11
2. Échanges entre les participants – Retour en plénière	13
3. Conférence de madame Julie Fortier	14
4. Positionnement des panélistes	19
Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir	20
Ministère de l'Éducation	22
Association québécoise du loisir municipal.....	24
Association des cadres scolaires du Québec	26
Fédération québécoise des centres communautaires de loisir.....	29
Fédération des commissions scolaires du Québec	32
Sports-Québec	35
Fédération québécoise des directeurs et directrices d'établissement d'enseignement.....	38
5. Période de travail en ateliers sur quatre questions définies	40
QUESTION 1: LES PRÉALABLES	40
QUESTION 2: LES CONTRAINTES	41
QUESTION 3: LES OBJETS	43
QUESTION 4: LE DÉVELOPPEMENT D'UNE VOLONTÉ POLITIQUE	44
6. Conclusion des panélistes	47
Conclusion de M. Richard-A. Coulombe, président de l'Association québécoise du loisir municipal ..	51

Introduction

La *Journée de réflexion* sur la concertation scolaire municipale a eu lieu le 9 juin 2004 à l'Hôtel Delta de Trois-Rivières. De nombreux acteurs des milieux scolaire (21) et municipal (86) ont participé à cette journée à l'invitation de l'Association québécoise du loisir municipal. Pour plusieurs d'entre eux, il s'agissait d'une première rencontre leur donnant la possibilité de discuter, de réfléchir ensemble, de se connaître et de se reconnaître. Bien que le sujet de la concertation scolaire municipale soit à l'agenda depuis plus de trente-cinq ans, cette Journée de réflexion a démontré qu'il y a encore urgence et pertinence d'agir.

La problématique a toutefois évolué. Aujourd'hui, il faut relever de nouveaux défis qui se situent bien au-delà de l'échange d'équipements ou de locaux. On parle notamment de nouveautés dans les objets: décrochage scolaire, continuité de services et conciliation travail – famille. De nouveaux acteurs et de nouvelles structures tels que les arrondissements et les conseils d'établissement ont vu le jour, menant à des changements dans les façons de faire et dans les lieux de décisions. On constate fréquemment une dérive dans les relations entre les acteurs du milieu scolaire et ceux du milieu municipal. Cette dérive prend la forme d'une relation « client – serveur » plutôt que partenaires publics.

La Journée de réflexion a permis de soulever ces quelques problématiques et d'autres éléments fort pertinents. Elle s'est déroulée en six temps. Au départ, M. André Thibault, animateur de la journée, a présenté un état de la situation de la concertation scolaire municipale. Ensuite, une session plénière a donné aux participants la possibilité de se positionner sur les objectifs, les objets et les défis de la concertation scolaire municipale. Des questions ont été débattues telles que *Quelles sont les problématiques récurrentes et nouvelles? Faut-il relancer la concertation? Sur quoi doit-elle porter?* Une conférence sur les conditions de succès de la concertation a par la suite été présentée. Cette présentation a traité plus particulièrement des conditions préalables, relationnelles, organisationnelles, du suivi et du *leadership* en

concertation. La conférence a été suivie d'un panel où des acteurs majeurs dans le dossier de la concertation scolaire municipale ont été invités à positionner les visions de leur organisation sur le sujet.

Les discussions en plénière et les éléments soulevés par les panélistes ont permis de dégager quatre questions qui ont été débattues par les participants en table ronde. Ces questions portaient spécifiquement sur les préalables à la concertation, sur les urgences à signaler, sur les objets à débattre ainsi que sur le développement d'une volonté politique. Une fois les réponses énoncées publiquement, les panélistes ont été invités à faire part de leurs commentaires sur les éléments soulevés lors de la journée. Certains y sont allés de recommandations et d'engagements.

Les actes de cette Journée de réflexion sur la concertation scolaire municipale contiennent l'ensemble des données communiquées et échangées lors de la plénière, de la conférence, des panels et des tables rondes.

Les quatre prochaines pages de ce document font place à un résumé de l'ensemble des discussions qui ont eu lieu pendant la journée. Ces dernières ont été regroupées en cinq thèmes: les préalables, les urgences, les objets, les moyens et le développement de la volonté politique.

Résumé des débats en cinq thèmes

1- LES PRÉALABLES :

UNE URGENCE D'AGIR RECONNUE

Il a été souligné, lors des discussions, que la mise en branle d'une concertation entre les milieux scolaire et municipal doit être précédée d'une reconnaissance de la pertinence et de l'urgence d'agir chez tous les acteurs. En référence aux différents échanges effectués lors de cette Journée de réflexion, il semble effectivement y avoir urgence d'agir dans ce dossier et cette urgence semble reconnue par plusieurs. Notons aussi que l'on reconnaît l'importance de la reconnaissance des interdépendances entre le municipal et le scolaire.

La notion de « commun » est au cœur des préalables à la concertation selon les participants. En effet, les acteurs de la concertation doivent faire face à une problématique commune, avoir un objet et un enjeu communs, définir des objectifs communs et avoir le désir de bâtir un projet commun.

Il doit y avoir une reconnaissance de la pertinence et de l'urgence d'agir.

Il doit y avoir une reconnaissance des interdépendances.

D'après les échanges, l'*objet* commun semble être la qualité de vie des citoyens, et l'*enjeu* commun doit être l'amélioration de l'offre de service au meilleur coût possible pour les citoyens et l'usage de ressources publiques appartenant à la communauté.

Ajoutons à ces préalables la connaissance de la mission des partenaires, un équilibre dans les rapports de force entre les partenaires, la reconnaissance des rôles et des obligations de chacun, un pouvoir décisionnel chez les acteurs, une influence comme individu ou organisation, un *leadership* mobilisateur continu et une permanence de la communication. Évidemment, il doit aussi y avoir une volonté de se concerter chez les différents acteurs.

Plusieurs ont précisé la pertinence de se baser sur les bons coups qui ont été réalisés. On relève entre autres les expériences des Jeux du Québec et du projet Québec en forme qui sont de bons exemples de concertation scolaire municipale.

2- LES OBJETS À DÉFINIR :

UNE VARIÉTÉ D'OBJETS, FACE À UNE NOUVELLE RÉALITÉ

Les objets à définir en concertation sont très variés d'après les échanges effectués entre les participants à la Journée de réflexion. Ces derniers ont précisé que les discussions en concertation devraient porter sur la définition des nouvelles réalités. On parle entre autres de la révision des protocoles d'entente souvent désuets et qui ne sont plus adaptés à la réalité.

La concertation devrait porter également sur les priorités à établir, sur les besoins selon les réalités locales et sur la continuité dans l'intervention. On réfère ici à l'optimisation et à la complémentarité des services et des équipements. On ajoute donc aux objets à définir la tarification et la lourdeur des processus. D'autres ont soulevé l'importance de se pencher sur la formation et le recrutement des ressources humaines, c'est-à-dire le développement de compétences, la qualité de l'encadrement (personnes et structures) et les possibilités de formation.

La concertation devrait porter sur :

La continuité dans l'intervention (l'optimisation et la complémentarité des services et équipements);

La conscientisation des instances gouvernementales;

L'élaboration d'un plan d'action global d'orientation réunissant tous les acteurs.

Plusieurs ont souligné le besoin de travailler sur des stratégies de mobilisation des instances gouvernementales

afin de susciter une volonté chez ces acteurs dont la présence est incontournable. Il s'agirait de faire comprendre aux élus et aux administrateurs que les milieux scolaire et municipal desservent les mêmes utilisateurs et que ces derniers ont droit à l'ensemble des services pour lesquels ils paient. Il a été mentionné que chacun a une responsabilité à prendre pour sensibiliser les élus et les administrateurs.

Toujours selon les participants à la Journée de réflexion, les acteurs de la concertation devraient travailler à l'élaboration d'un plan d'action global d'orientation réunissant tous les acteurs. Ce plan d'action pourrait porter sur des gestes concrets et des événements durables, mis en œuvre à partir de problématiques liées aux citoyens – usagers. Il semble aussi important que la concertation porte sur des situations « gagnant – gagnant ».

3- LES URGENCES À SIGNALER : UNE VIEILLE HISTOIRE, DES URGENCES NOUVELLES

Des obstacles, soulevés il y a 28 ans par le Conseil québécois de la jeunesse, des loisirs, des sports et du plein air (1977) ont de nouveau été signalés par les différents acteurs lors de la Journée de réflexion.

On note encore des problèmes liés à l'accessibilité des locaux et des équipements, à l'incompatibilité des systèmes de gestion scolaires et municipaux et aux conventions collectives qui offrent peu de souplesse à l'affectation et au partage des ressources humaines. Les services de garde scolaire et municipal qui partagent les mêmes clients et les mêmes défis, mais fonctionnent en silo en sont un bon exemple. On dénonce aussi la cloison entre le sport scolaire et le sport civil. Les participants ont également souligné les problèmes de la tarification, soulignant en exemple les échanges de services gérés comme un service taxable. Ils ont du même coup signalé les restrictions budgétaires de leurs organisations. D'autres possèdent une vision plus positive de l'état actuel et précisent que les outils et les ressources existent, mais qu'il reste à les aiguiller dans la même direction.

Il y a de nouveaux défis qui se situent bien au-delà de l'échange d'équipements et de locaux. On peut noter des problématiques reliées aux jeunes telles que le décrochage scolaire, la sédentarité, les problèmes de stupéfiants et de violence et, dans un autre ordre, la décroissance de la clientèle scolaire.

- *Le décrochage scolaire;*
- *la présence de nouveaux acteurs (conseils d'établissement et arrondissements);*
- *la tarification (échanges de services gérés comme services taxables);*
- *les restrictions budgétaires;*
- *l'accessibilité des locaux.*

De nouvelles réalités ont émergé, rendant le besoin de concertation plus criant chez les acteurs des milieux scolaire et municipal. On parle notamment du multiculturalisme, des besoins scolaires différents en milieu urbain ou rural, de l'éclatement des réalités familiales et, par le fait même, de la conciliation travail – famille. On souligne aussi la présence de nouveaux acteurs issus des lois 170 et 180: les conseils d'établissement et les arrondissements. Il apparaît également urgent de susciter une volonté politique.

4- LES MOYENS À PROMOUVOIR : UNE COMMUNICATION CONTINUE ENTRE TOUS LES ACTEURS

Les participants à la journée ont précisé d'emblée que la concertation scolaire municipale doit impliquer des acteurs et décideurs provenant d'autres milieux que le scolaire et le municipal. On parle ici d'intégrer des acteurs politique, administratif, syndical, associatif, communautaire et de la santé et ce, à tous les paliers.

Tous ces acteurs doivent d'abord se rencontrer afin d'apprendre à se connaître et surtout à reconnaître les forces et les champs de compétence des uns et des autres. Ces rencontres permettraient notamment de développer une vision commune, étape cruciale en concertation, et de définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun.

De façon plus concrète, il a été mentionné au travers des discussions que la concertation scolaire municipale doit dépasser le cadre d'une négociation de protocole d'entente. Il importe, dans un premier temps, de définir ensemble ce qui répond le mieux aux besoins des citoyens et des citoyennes. Dans un deuxième temps, on doit se pencher sur les approches les plus appropriées en matière de mise en commun et d'utilisation optimale des équipements et des responsabilités financières. La concertation a cette utilité de canaliser les efforts et les ressources des différents milieux au-delà de la simple utilisation des infrastructures.

Impliquer TOUS les acteurs et décideurs (politique, administratif, éducatif, syndical, associatif, communautaire et de la santé).

Mettre en place des mécanismes continus d'échange des informations urgentes et pertinentes.

La circulation des informations et la communication entre les acteurs semblent centrales pour les participants qui ont clairement soulevé l'importance de mettre en place des mécanismes continus d'échange des informations urgentes et pertinentes.

Il apparaît clairement, dans les discussions, que la concertation scolaire municipale exige un changement de mentalité chez les acteurs impliqués et leurs organisations. De toute évidence, ces acteurs doivent provoquer une remise en question de leurs façons de faire, donc faire preuve d'une ouverture. Bref, ça prend non seulement une capacité et une volonté de partager les informations, le pouvoir et les compétences, mais également une passion et un engagement des partenaires. Certains ont également parlé de l'importance de débiter par la mise sur pied de petits projets: «*Nous devons commencer à préparer ensemble de petites choses qui peuvent devenir de grands projets.*»

Lorsque l'on parle du *leadership*, on affirme que la concertation doit être effectuée par des acteurs partageant la vision commune définie préalablement. Il faut qu'il y ait des champions au niveau local en mesure de se mobiliser pour innover et proposer des solutions porteuses. Ces agents de changement du milieu doivent éga-

lement posséder le pouvoir de soutenir le mécanisme au sein de leur institution.

5- LE DÉVELOPPEMENT D'UNE VOLONTÉ POLITIQUE: UNE RELATION À ÉTABLIR ET À MAINTENIR

Tout d'abord, une relation de confiance doit s'établir entre deux acteurs majeurs dans le dossier de la concertation scolaire municipale soit le conseil d'établissement et les responsables au niveau municipal. Cette initiative est un premier pas vers le développement d'une volonté politique. Les acteurs présents lors de la Journée de réflexion ont aussi souligné la nécessité, pour le ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir (MAMSL), de revoir la dynamique de ses relations avec les partenaires locaux et avec le ministère de l'Éducation. En ce sens, la direction du loisir de ce ministère propose de soutenir les réseaux avec lesquels elle collabore, de sensibiliser les partenaires à l'importance de favoriser le développement d'offres de services intégrées dans les communautés, de soutenir le développement de modèles d'intervention efficaces et de dépister les bons coups afin de les faire valoir.

Il doit y avoir clarification des rôles des gouvernements;

Les gouvernements doivent revoir la dynamique de leurs relations (soutien des réseaux et sensibilisation des partenaires);

La discussion sur la problématique doit s'effectuer aux niveaux : 1) entre les ministères; 2) entre les gouvernements et tous les mouvements de villes ou de MRC; 3) entre la MRC et/ou la ville et la commission scolaire; 4) entre le quartier, les organismes, les villes et les écoles.

En fait, les relations sur le dossier de la concertation scolaire municipale doivent s'effectuer à plusieurs niveaux: 1) entre les ministères; 2) entre les gouvernements et tous les mouvements de villes ou de MRC (ex.: UMQ, UMRCQ); 3) entre la MRC et/ou la ville et la commission scolaire; 4) entre le quartier, les organismes, les villes et les écoles.

Une autre mesure, pour développer une volonté politique, serait de réunir les élus municipaux et scolaires afin de leur faire connaître la réalité et les contraintes de chacun et leur démontrer les aspects positifs de cette concertation. Il s'agit de leur faire part des bons coups, des solutions porteuses et de leur démontrer sa viabilité politique et sa rentabilité.

Qui doit être le *leader* dans la concertation scolaire municipale? Nombreuses sont les réponses. Pour certains, le *leadership* doit venir de chacun des acteurs, pour d'autres, le *leader* devrait être la Ville dans chacun des milieux. On semble du moins en accord avec le fait qu'il doit y avoir un *leadership* au niveau ministériel. Enfin, on précise qu'il y a *de facto* plusieurs sources de *leadership* qui peuvent émerger, et ce, à tous les paliers. D'autres acteurs doivent entrer en jeu. Des participants ont précisé que le débat doit être amené au niveau de l'Union des municipalités du Québec (UMQ) ou de la Fédération québécoise des municipalités (FQM). D'autres voient les Unités régionales de loisir et de sport (URLS) jouer un rôle d'animation sur la question. Certains soulignent qu'il doit y avoir une sensibilisation effectuée auprès des Conférences régionales des élus et que les parents ont aussi un rôle à jouer. On parle même de faire entrer en jeu une tierce partie comme l'ont fait les gens de «Québec en forme».

Comme l'a précisé un des acteurs lors de la Journée de réflexion: «*Pour développer une volonté politique, il faut avoir une vision partagée et il faut la maintenir avec rigueur et cohérence.*»

Les suites

Bien que la concertation soit reconnue comme étant un processus ardu, les acteurs présents lors de cette Journée de réflexion sont convaincus qu'elle est nécessaire et pertinente. Elle s'avère d'autant plus pertinente dans le contexte actuel où les citoyens réclament notamment une continuité dans les services et où la qualité de vie des citoyens demeure l'objet commun central de la concertation scolaire municipale.

Tout au long de la journée, les participants ont manifesté une volonté de se rencontrer, de se connaître, bref, de se concerter. Cette Journée de réflexion sur la concertation scolaire municipale est donc une amorce en ce sens, un *momentum* dont il faut profiter.

Pour ce faire, l'Association québécoise du loisir municipal (AQLM) compte faciliter la mise sur pied d'une table permanente de concertation, réunissant des acteurs du scolaire et du municipal mais aussi d'autres milieux comme les milieux associatif et communautaire. Le comité de travail se réunira afin de mettre sur pied un plan de travail. L'AQLM vous tiendra informés des développements en la matière.

Mot de bienvenue du président de l'Association québécoise du loisir municipal

Monsieur Richard-A. Coulombe, président de l'Association québécoise du loisir municipal présente les personnes qui ont accepté de participer à cette Journée de réflexion sur la concertation scolaire municipale à titre de panélistes, conférencière et animateur.

- Mme Françoise Duranleau, du ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir.
- M. Michel Montambeault, de l'Association des cadres scolaires du Québec.
- Mme Josée Bouchard, de la Fédération des commissions scolaires du Québec.
- M. Jean Drouin, du ministère de l'Éducation.
- M. Serge Morin, de la Fédération québécoise des directeurs et directrices d'établissement d'enseignement.
- M. Raymond Côté, de Sports-Québec.
- Madame Jocelyne Nadeau, de la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir.
- M. André Thibault, de l'Observatoire québécois du loisir.
- Mme Julie Fortier, du Laboratoire en loisir et vie communautaire.
- M. Benoît Ouellet, directeur du Service des loisirs de Rivière-du-Loup.

Je voudrais également souhaiter la bienvenue à vous, membres de l'Association québécoise du loisir municipal, chers collègues, nombreux participants du secteur scolaire et surtout, merci d'avoir répondu en si grand nombre à cette journée sur la concertation scolaire municipale.

Cet événement a été initié avec le concours, très apprécié d'ailleurs, du ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir ainsi que l'Observatoire québécois du loisir. Voilà plus de 35 ans que les municipalités et les écoles s'associent dans le but complémentaire d'offrir à leurs citoyens, les mêmes, des opportunités d'initiation, d'apprentissage et de formation continue en mettant en commun les ressources collectives qui leur sont propres, notamment les espaces, les équipements, les res-

ces humaines et les ressources financières. Cette concertation scolaire municipale est assurément l'une des clés du succès de l'offre de service en loisir à la population, du développement d'une communauté en santé, dans son aspect le plus global, de même qu'une valeur ajoutée, non négligeable, très importante et complémentaire à l'approche éducative.

En ce sens, une concertation scolaire municipale réussie permet d'utiliser au maximum les ressources disponibles pour les citoyens et ceci dans une perspective de continuité de service, d'équité et de réciprocité. Ne s'agit-il pas, en effet, dans une proportion importante, de la même clientèle qui utilise et finance ces équipements? Pourquoi avoir initié une journée comme celle-ci? Parce que, à l'Association québécoise du loisir municipal, nous faisons le constat que malgré les années, il n'y a pas d'uniformisation dans les façons de faire et surtout, dans certains cas, on observe un recul en ce qui concerne l'ouverture et la bonne collaboration essentielle à tout partenariat fructueux. On se pose la question: Pourquoi à ce moment-ci une telle tendance? Aujourd'hui, nous avons justement l'occasion de pouvoir réfléchir sur ce dossier spécifique alors qu'un grand nombre d'acteurs concernés sont présents. Souhaitons que cette journée nous permette de mieux cerner les différentes problématiques et de prendre conscience de chacune des deux réalités. À cet effet, ouvrons le dialogue afin de dégager des pistes et des recommandations où chaque partie trouvera sa place dans le respect de sa mission respective et en faisant du citoyen le centre de nos préoccupations et de nos réflexions de la journée.

Merci et bonne journée.

1. Introduction par l'animateur de la Journée de réflexion, monsieur André Thibault

Cette journée est essentiellement une journée à travers laquelle nous allons essayer de résoudre des problèmes et relever des défis. Le rythme de la journée est construit autour de cette préoccupation. L'objectif est globalement de faire le point sur nos forces et nos faiblesses et sur les difficultés rencontrées. Nous allons examiner de nouveaux défis et de vieux problèmes que nous n'avons toujours pas solutionnés depuis des années et relancer notre dialogue sur des bases porteuses de succès.

Nous allons débuter par une consultation dans laquelle vous êtes mis à contribution afin d'énoncer les difficultés et les défis de la concertation. Viendront ensuite un certain nombre de moyens pour nous donner des paramètres de solution d'une part, par une conférence de madame Julie Fortier sur les conditions de succès de la concertation et d'autre part, par un panel de différents acteurs qui viennent expliquer leurs points de vue et leurs perspectives face à cette question. Enfin, cet après-midi, nous irons en ateliers rechercher des solutions.

État de la question

En concertation municipale, il y a une exigence objective de sortir des sentiers battus. Lors de nos recherches sur cette question, nous avons retracé des problématiques qui étaient soulevées à la fin des années 70 et j'imagine que nous pourrions changer la date dans plusieurs cas et revenir avec les mêmes questions du Conseil consultatif en loisir et sport à l'époque et des ministres de l'Éducation.

Aujourd'hui, il y a, en plus, de nouveaux défis qui se situent bien au-delà de l'échange d'équipements et des locaux, bien que cette question reste non résolue. Parmi ces défis, il y a par exemple l'urgence de se concerter pour contrer le décrochage scolaire. On se rend compte que le pourcentage de décrochage scolaire au Québec amène les jeunes ailleurs qu'à l'école. On les retrouve dans les villes, dans les parcs, dans les maisons de jeunes, peut-être même décrocheurs des centres communautaires de loisir...

Il y a aussi la garde des enfants. Les personnes travaillant dans le milieu scolaire voient l'explosion des services de garde, de l'ordre d'environ 20% par année au cours des dernières années; ce qui demande aussi de l'espace. De plus, dans 71% des familles, les deux parents travaillent. C'est alors la garde dans le milieu scolaire, pendant la semaine de relâche, c'est le service de loisir et à l'été c'est le programme de vacances-été où on a déjà commencé à refuser des personnes. Dans le milieu du loisir municipal, on a peine à embaucher des moniteurs alors que des personnes des services de garde sont mises au chômage durant l'été. Souvent, les parents doivent se presser pour réinscrire leurs enfants à chaque fois parce que tout cela fonctionne en silo. Voilà un nouveau défi de taille quand on sait que les services de garde ont aussi dans leur mandat le loisir, l'activité physique et la santé. Il y a maintenant de grands groupes de population qui nous disent: «écoutez, vos silos ce sont vos affaires, moi je demande une continuité de service, il ne faut pas que ça tombe entre les deux.» Surtout quand on parle de garde d'enfants.

En commun, votre expertise peut aider à solutionner des choses. Seuls, vous n'y arriverez pas. Agissez de concert, concertez-vous. Oui, on a besoin d'avoir accès à des espaces mais il y a aussi des groupes de population, je répète, qui sont en demande de cette continuité et pour ne pas parler de la cloison entre le sport scolaire et le sport civil. Tout à l'heure, j'écoutais des gens de Kino-Québec: on s'étonne que les jeunes cessent de faire du sport lorsqu'ils sortent de l'école mais souvent le sport qu'ils font à l'école n'existe pas dans le milieu civil. Alors, ça ne peut pas être seulement de leur faute. Dans plusieurs villes au Québec, il y a des acteurs nouveaux. La réforme de l'Éducation a donné aux conseils d'établissements des mandats et mêmes des capacités d'offrir des programmations loisir. Dans les villes, on a vu apparaître des arrondissements qui, selon le cas, sont aussi maintenant responsables de ces éléments. Alors, il y a de nouveaux lieux de décisions et de nouveaux acteurs. Il n'y a pas longtemps, une ville, par exemple de la taille de Trois-Rivières, travaillait avec une com-

mission scolaire pour toutes les ententes. Aujourd'hui, il faut presque le faire école par école. Est-ce vrai? On se dirige vers quoi? Ce sont des questions que nous devons regarder.

Voilà le portrait que nous avons devant nous. Il y a des obstacles qui ne sont pas surmontés. Depuis des décennies, il y a incompatibilité de systèmes; on se retranche derrière les lois. J'imagine que les lois doivent suivre les besoins de la population. Là-dessus, il faudrait peut-être avoir un peu de créativité. Objets et intérêts variés, systèmes comptables différents... conscience faible des interdépendances. Dépendamment des villes, il existe beaucoup de corporatismes et sans doute autant de corporatistes... Faible pression politique... Comment nos élus sentent cette pression d'agir? Comment nos commissaires d'école, nos conseillers municipaux, les maires, les membres des conseils d'établissement, qui sont une nouvelle race d'élus dans le secteur scolaire, voient tout cela?

Voilà le contenu de la Journée de réflexion d'aujourd'hui. La parole vous appartient maintenant. Je vous invite à voir les quatre questions qui se posent: 1) Quels sont les défis? 2) Quelles sont les difficultés que vous voulez soulever autour des quatre questions?; 3) Sur quoi porte la concertation?; 4) Avec qui on doit travailler (les interlocuteurs, les mécaniques, les protocoles, les échanges de fonds, les comptes à comptes et sur la volonté politique)?

Je vous laisse tout de suite en atelier, discuter pour être capable de soulever au moins deux défis dont on va traiter cet après-midi, pour qu'éventuellement on sorte avec des pistes de solutions. Ensuite, nous allons recueillir le fruit de vos discussions de façon à ce que nous programmions nos travaux de l'après-midi.

2. Échanges entre les participants – Retour en plénière

Interventions des participants

Travailleur municipal

« On se fait dire que légalement, les villes ne peuvent pas faire du troc sans être soumises aux règles de taxation, etc. D'autres disent qu'elles le font depuis plus de vingt ans et qu'elles n'ont jamais eu de problèmes avec ça. C'est une question qu'il serait intéressant de débattre car je crois qu'à la base ça viendrait régler un certain nombre de problèmes, surtout aux endroits où il y a beaucoup d'écoles et souvent, lorsqu'on veut faire des échanges d'égal valeur, c'est très difficile mais lorsqu'on le voit dans un ensemble, ça pourrait faciliter pour tout le monde. Merci. »

Fédération de Kin-Ball

« Chez nous, c'est volonté politique, c'est l'accessibilité des locaux. Nos associations régionales doivent "négocier" avec les conseils d'établissement pour avoir accès aux gymnases. Je dirais qu'une fois sur trois c'est accepté en échange d'une facturation pour des activités sur l'heure du midi ou de 3 heures à 6 heures dans les écoles, pour la même clientèle que le parent paie déjà des taxes et des impôts pour ces écoles-là. Juste pour notre activité, en 2001, c'est 225 000 \$ que nos associations régionales ont dû payer pour avoir accès aux gymnases. Ça prend une volonté politique pour que les conseils d'établissement qui ont la possibilité de charger, de tarifier, de louer leurs locaux; c'est une question d'accessibilité pour la clientèle. »

Commission scolaire de la Capitale

« Je voudrais vous dire qu'au niveau concertation, ce n'est pas seulement au niveau du loisir et des locaux, c'est plus que ça. Nous sommes aussi dans une période où il faut regarder la capacité de payer. À un moment donné, qu'on soit au niveau municipal ou scolaire, cette capacité on ne l'a pas. Il y a aussi, vu que je viens du centre-ville de Québec, la décroissance démographique qui est là depuis quand même 1997-1998 où, dans nos commissions scolaires chez nous, on a perdu 2 500 élèves. Tantôt, si on ne se regroupe pas, qu'on ne fait pas d'ententes et qu'on ne fait pas de projets en synergie, ça va vraiment créer des problèmes majeurs chez nous. »

André Thibault

« Merci. J'ajouterais que non seulement il faut traiter de tarification mais aussi de financement. Parce qu'on peut faire des pool gagnants gagnant comme on disait tout à l'heure. »

Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Iles

« Sur notre territoire, on a seize municipalités, on a des protocoles cadres avec 14 municipalités; je peux vous dire que ça va très bien chez nous, c'est bon à savoir. C'est sûr qu'il y a des petits accrochages parfois, car chacun est roi dans son royaume. On a des comités de gestion pour chacun des secteurs et ça va très bien et je peux vous dire qu'on a un projet commun qui est autre que les loisirs de la Ville et qui loue nos locaux; on a ce qu'on appelle "Le printemps des arts" qui est fait avec toutes nos municipalités qui participent, autant les activités municipales que scolaires; ça dure trois mois et c'est un succès depuis au-delà de 10 ans. Alors, il y a des choses à faire avec les municipalités et les commissions scolaires. »

André Thibault

« Je pense que ça pose un certain nombre de questions nouvelles. Je retiens qu'il faut au moins se rencontrer souvent pour être capable de créer quelque chose. S'il n'y a pas de fréquentations, c'est difficile d'avoir des fiançailles et des mariages. Il y a la question de la tarification, du financement aussi qui reviennent assez souvent. La méthode, par rapport au protocole cadre, par rapport à ce qui se fait localement. Sur les objets, on sent bien qu'il faut élargir et aller un peu plus loin. La dernière question qui a été soulevée: sans les élus, pas de salut... Sans la volonté politique, c'est difficile, compte tenu de tous les changements. On voit déjà les trois ou quatre thèmes qui commencent à prendre forme. On entre dans la phase qui consiste à se donner un certain nombre de paramètres pour bien comprendre et se donner des solutions qui soient porteuses de succès. J'invite madame Julie Fortier qui a fait des études auprès des gens en loisir, sur les conditions de succès de la concertation et qui actuellement poursuit au doctorat en études urbaines. Madame Fortier, c'est à vous. »

3. Conférence de madame Julie Fortier

Professionnelle de recherche

Laboratoire de recherche en loisir et vie communautaire – UQTR

«Ce que je viens vous présenter aujourd’hui, c’est l’expérience des professionnels en loisir en matière de concertation. En fait, c’est le fruit de mon mémoire que j’ai fait en Loisir, Culture, Tourisme à l’Université du Québec à Trois-Rivières. Ce que je retire de ce mémoire, c’est un cadre de référence sur les principales conditions de la concertation, selon les professionnels en loisir qui ont été sondés».

A) PRÉSENTATION DE L’ÉTUDE

Cette étude, qui a été effectuée au printemps 2001, rend compte de ce que les professionnels vivent dans leurs pratiques de concertation. Un questionnaire a été achevé à 300 professionnels oeuvrant dans le domaine du loisir au Québec. Ce questionnaire a été préalablement validé par deux groupes de travail dont un composé des gens de la Table de concertation en développement social de la Mauricie et l’autre constitué des gens du Conseil sport et loisir de l’Estrie.

Un total de 104 professionnels sur 300 ont répondu à l’enquête par questionnaire. Parmi ces derniers, 72% oeuvrent dans les services municipaux. La majorité des répondants pratiquent la concertation quelques fois par semaine; la concertation fait donc partie de leurs tâches quotidiennes. D’après les résultats de l’enquête, les professionnels en loisir semblent assez satisfaits de leurs expériences de concertation, avec un taux de satisfaction moyen de 6,9 sur 10.

Plan de la présentation

La présente conférence se divise en quatre sections : 1) présentation d’une définition générale de la notion de concertation; 2) introduction des composantes du processus de concertation; 3) présentation et explication des conditions de succès de la concertation et 4) questionnements de base reliés à la concertation scolaire municipale.

1- Définition de la concertation

Il demeure très difficile de définir véritablement ce qu’est la concertation puisque cette dernière ne possède pas de fondement théorique. La concertation est confuse, autant au niveau théorique qu’au niveau empirique. En effet, elle est régulièrement employée comme synonyme à des notions telles que consultation ou partenariat.

Afin de définir la notion de concertation, nous avons effectué une analyse de plusieurs définitions de ce concept qui nous a permis d’en dresser un portrait d’ensemble et d’en dégager les principales dimensions. Nous définissons donc la concertation comme étant : « Un processus par lequel des acteurs se rassemblent pour **discuter** entre eux afin de s’entendre sur une **solution** à apporter à une **problématique commune**. »

Selon nous, les notions de dialogue et de discussion constituent les fondements de la concertation. En effet, le sens de la concertation ne serait pas l’action de «*décider ensemble*», mais plutôt de «*dire ensemble*» (Bratosin, 2001). La concertation a pour objectif de trouver une solution à une problématique commune. La problématique ou le projet qui rassemble les participants doit être nécessairement commun. Ainsi, les acteurs seront plus motivés et auront plus d’intérêt à participer activement à la concertation.

2- La concertation : un processus

La concertation est un «processus» structuré, c’est-à-dire qu’elle suit une série d’étapes logiques qui mènent à des résultats. Nos lectures effectuées sur le sujet nous ont permis de dégager quatre composantes ou étapes de la concertation.

Nous retrouvons en premier lieu «*les motivations à se concerter*». Cette composante regroupe les conditions préalables à la concertation. C’est à cette étape que les gens se questionnent sur leurs intérêts et leur motivation à participer, sur l’urgence d’agir et sur la nécessité de procéder par concertation pour trouver une solution à la problématique.

La seconde étape est basée sur les relations avec les partenaires, plus précisément sur « *le travail en équipe* ». La concertation suppose inévitablement une action commune. Donc, une fois les avantages de l'action collective identifiés et reconnus, les participants à la concertation doivent composer avec la dynamique du travail en équipe. Sous la dimension des relations dans le travail en équipe, le choix des partenaires, la décision de s'engager et l'établissement d'une relation de confiance entre les partenaires apparaissent comme étant des conditions primordiales.

La troisième étape du processus de concertation consiste à sa « *mise en œuvre* ». Il s'agit ici de l'organisation de la concertation (division des tâches, des fonctions, des responsabilités, etc.) et de sa planification. Les participants (individus et organismes représentés) doivent alors définir leurs attentes, le groupe de concertation doit posséder le pouvoir d'agir et il doit y avoir présence d'un leadership de qualité tout au long du processus.

En quatrième étape, on retrouve le « *suivi du processus de concertation* ». Un suivi constant demeure essentiel afin de permettre à l'entreprise de concertation d'évaluer chaque étape et de s'ajuster par la suite. L'évaluation doit porter non seulement sur les résultats atteints, mais également sur l'engagement, les rôles et les responsabilités des participants ainsi que sur l'action collective. Les acteurs de la concertation doivent identifier les aspects positifs et négatifs de leur concertation et recommander des gestes à poser dans le futur afin d'améliorer la situation. Surtout, les participants doivent se questionner en cours de route sur la pertinence de poursuivre la concertation. Une évaluation doit également servir à se féliciter des résultats.

Tout aussi important, le concept de « *leadership* » peut être considéré comme étant la cinquième composante du cadre de référence puisqu'il s'avère intrinsèque à toutes actions collectives et à la vie des organisations. La présence et la permanence d'un leadership de qualité à

l'intérieur d'un groupe apparaissent comme une condition majeure à la réussite du processus de concertation.

B) QUELQUES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

À quoi sert la concertation?

Les professionnels en loisir ont été questionnés sur l'utilité de la concertation.

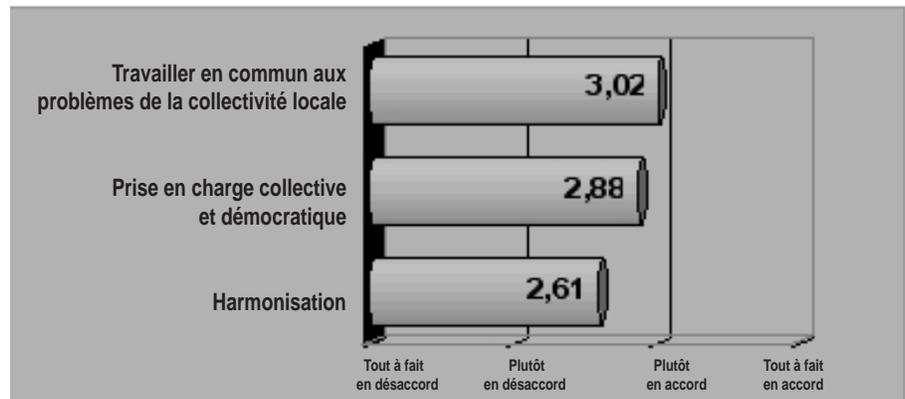


Figure 1 : Facteurs définissant l'utilité de la concertation selon le niveau d'accord des répondants

En observant ces trois facteurs, nous constatons l'importance du travail en équipe et des relations avec les partenaires lors de la pratique de la concertation. En effet, selon les répondants, la concertation sert à « faire ensemble » afin de trouver une solution aux problèmes de la collectivité et d'améliorer ainsi sa qualité de vie. Elle favorise aussi l'harmonisation des ressources et la coordination des actions entre les acteurs participants. La concertation sert également d'espace démocratique à l'intérieur duquel les citoyens peuvent participer au développement de la collectivité.

À quel niveau doit-on mettre les efforts?

La concertation réfère à un progrès social qui peut difficilement exister sans effort considérable de la part des individus se concertant.

En référence à la Figure 1, il apparaît évident que si nous devons mettre un effort particulier en concertation, c'est sur la dimension « engagement des participants » qu'il faudrait insister. Cette dimension fait plus particulièrement référence aux motivations à se concer-

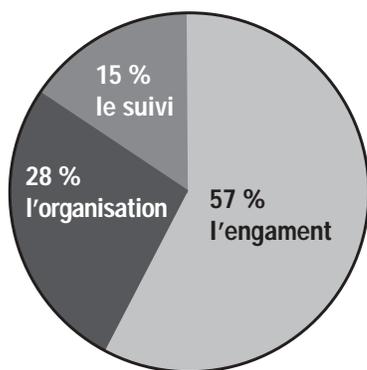


Figure 2 : Répartition en pourcentage des dimensions à privilégier en concertation

ter que manifestent les individus et les organismes représentés ainsi qu'aux relations avec les partenaires. On parle ici notamment de l'existence d'une relation de confiance et de respect à l'intérieur du groupe.

L'«organisation» de la concertation semble moins prioritaire aux yeux des professionnels en loisir quant aux efforts à fournir. Cette dimension ne devrait cependant pas être négligée puisque c'est à cette étape qu'il y a structuration de la concertation, c'est-à-dire élaboration des objectifs, des tâches et des rapports entre les partenaires par la définition des attentes, du pouvoir d'agir du groupe, du plan d'action et du leadership.

Le «suivi» de la concertation, qui se réfère à son évaluation et à son ajustement continu, arrive au troisième rang. L'évaluation de l'atteinte des résultats du groupe de concertation demeure tout de même parmi les conditions considérées comme étant les plus importantes pour la réussite de la concertation.

3- Les conditions de succès de la concertation

Dans cette section, nous vous présentons les étapes de la concertation ainsi que les critères et les indicateurs essentiels à la réussite de ces étapes.

A- «Motivations à se concerter»

Dimension	Critères	Indicateurs
Vision: Logique de l'action collective	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'agir ressenti • Avantages perçus 	<ul style="list-style-type: none"> • Concertation perçue comme LA solution • Engagement volontaire • Problème interpelle tous les participants

Préalablement au démarrage du processus de concertation, il apparaît important qu'il y ait une urgence d'agir ressentie par les acteurs. Sans besoin d'agir ressenti, le groupe de concertation peut avoir de la difficulté à se fixer une vision et à définir ses objectifs et traverser ainsi une période de stagnation. Le groupe de concertation doit aussi être convaincu de la pertinence de la concertation et de sa valeur ajoutée.

B- «Le travail en équipe»

Dimension	Critères	Indicateurs
Relations: Travail en équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Présence des bons partenaires • Engagement • Relation de confiance 	<ul style="list-style-type: none"> • Présence de gens utiles à l'atteinte des résultats • Volonté de réussir dans un climat de confiance

Selon les professionnels en loisir qui ont répondu à notre enquête, les principales conditions de succès de la concertation en ce qui concerne les relations avec les partenaires se rapportent à la présence des bons partenaires autour de la table. Il est important, d'après les répondants, de réunir des partenaires pouvant contribuer à l'avancement du projet. De plus, il apparaît nécessaire qu'il y ait tout au long du processus de concertation manifestation d'une volonté d'agir de la part des participants et établissement d'une relation de confiance entre ces derniers.

C- «La mise en oeuvre»

Selon les professionnels en loisir, les conditions de succès de l'organisation de la concertation se situent à quatre niveaux: 1) les participants doivent définir les attentes du groupe et leurs attentes individuelles, 2) ils doivent posséder un pouvoir d'agir réel, 3) l'action concertée doit être planifiée et 4) il doit y avoir présence d'un leadership mobilisateur.

En concertation, les participants doivent se donner une compréhension commune du problème et de ses enjeux et ils doivent définir et comprendre les résultats attendus. De plus, ces individus doivent avoir des habiletés à agir en concertation, c'est-à-dire des habiletés à donner leur opinion et à débattre des questions à l'ordre du jour. Ils doivent également posséder le pouvoir de prendre

des décisions et de faire adopter ces décisions par leur organisation.

Dimension	Critères	Indicateurs
Mise en œuvre: L'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Attentes des participants claires • Pouvoir d'agir réel • Planification de l'action concertée • Leadership 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Attentes des participants claires</u> • Problèmes et attentes définis et compris • Participants ont des habiletés à agir - <u>Pouvoir d'agir réel</u> • Pouvoir d'agir en concertation • Fonctionnement démocratique • Présence des ressources nécessaires - <u>Planification de l'action concertée</u> • Organisation de l'action orientée autour d'un plan d'action et de communication • Tâches réparties dans le respect des champs de compétence - <u>Leadership</u> • Leadership démocratique • Efficacité dans le fonctionnement et dans la résolution de conflits

Nous retenons aussi que, lors de l'organisation de la concertation, il demeure important d'élaborer un plan d'action définissant clairement les rôles et les responsabilités des participants. Les tâches déléguées doivent tenir compte et profiter des compétences de chacun. Les stratégies et les moyens envisagés pour la réalisation de ce plan doivent être acceptés par le groupe de concertation. Aussi, il demeure important qu'il y ait un partage démocratique du pouvoir à l'intérieur du groupe de concertation et les leaders formels doivent agir en ce sens. La qualité de l'information est également considérée essentielle. Les informations pertinentes doivent donc circuler de façon efficace puisque la qualité de la concertation est intimement liée à la communication. En ce qui concerne le leadership, la popularité du leader réside dans sa capacité d'exercer avec succès les responsabilités et les rôles assignés et surtout dans la confiance des membres du groupe envers son leadership (Mucchielli, 1989). Il est à

noter que la capacité d'agir du groupe de concertation est souvent dépendante de la présence des ressources nécessaires.

D- « Suivi et Adaptation »

Dimension	Critères	Indicateurs
Suivi: Le suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation continue • Volonté de poursuivre • Justifications de la poursuite. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se donner les outils pour justifier la continuité de la concertation • Se donner des outils pour maintenir les motivations

Par « suivi », on entend l'évaluation de chacune des étapes du processus de concertation (les motivations, le travail en équipe, l'organisation et le leadership). Une évaluation des aspects positifs et négatifs de la concertation doit être continue, c'est-à-dire être effectuée non seulement au terme du processus mais également en cours de processus.

Il s'avère important d'évaluer l'atteinte et l'impact des objectifs et des résultats attendus et obtenus du groupe. Surtout, les partenaires doivent se questionner sur la pertinence de poursuivre le processus: la problématique de départ, la raison d'être de la concertation et les intérêts à se concerter sont-ils les mêmes? Une fois convaincu de continuer la concertation, le groupe doit se donner les outils pour maintenir les motivations et augmenter ainsi les chances de succès du processus.

Qualificatifs de la concertation

Le processus de concertation est considéré par les professionnels en loisir comme étant non seulement « exigeant et complexe » mais également « nécessaire et pertinent ».

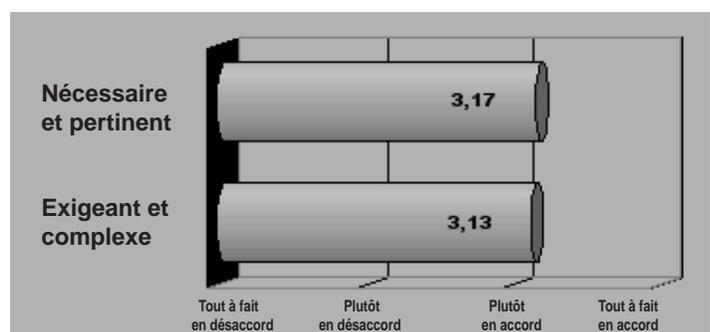


Figure 3 : Qualificatifs du processus de concertation selon le niveau d'accord des répondants

Nous pouvons donc conclure que malgré les compromis qu'il est nécessaire d'effectuer en concertation tels que la perte de liberté, la mise en commun des ressources, le partage du pouvoir, etc., certains efforts valent la peine d'être déployés afin d'assurer la réussite de son processus.

4- Quelques questions à se poser

Quelques questionnements de base demeurent préalables à la mise en œuvre d'une concertation. Dans le cas présent, les acteurs des milieux scolaire et municipal doivent s'interroger sur :

1. *Une concertation entre le milieu scolaire et le milieu municipal est-elle réellement **nécessaire**?* Tous les acteurs doivent se demander s'il est pertinent de réunir les acteurs du scolaire et du municipal et pourquoi il est pertinent de les réunir. On doit se questionner également sur la valeur ajoutée de cette rencontre.
2. *Y a-t-il des **avantages** à se concerter pour les deux partenaires?* Il faut savoir reconnaître nos avantages et les avantages des autres partenaires à participer à la concertation (les intérêts particuliers). On se doit également de reconnaître nos interdépendances, c'est-à-dire les objets sur lesquels il y a des dépendances mutuelles entre les milieux scolaire et municipal (les intérêts communs).
3. *Y a-t-il une **volonté** de se concerter?* Une des conditions majeures du succès de la concertation est une volonté de se concerter manifestée par tous les partenaires. Un engagement volontaire est une motivation essentielle à tout projet.
4. *Malgré la **volonté**, une concertation est-elle possible entre ces deux partenaires?... étant donné que le milieu scolaire et le milieu municipal possèdent vraisemblablement leurs propres contraintes, intérêts, objectifs et représentation de l'action.*
5. *Quelle est la problématique **commune** aux deux partenaires?* Dès le départ, les partenaires doivent définir la problématique qui les réunit et s'assurer de partager la même vision de cette problématique.

André Thibault

«Je pense qu'il faut retenir un certain nombre de choses, la concertation ça ne s'improvise pas et on ne commence pas par parler de la technique mais on parle de ce qui est urgent. Est-ce qu'on ressent la nécessité de travailler ensemble? Où est-ce qu'on veut aller? Si on n'a pas de vision commune, on a toujours les contraintes au nom de la loi, au nom des règlements».

4. Positionnement des panélistes

André Thibault

Nous nous sommes laissés tout à l'heure après avoir posé un certain nombre de questions, après s'être dotés d'un cadre de référence, d'éléments dont on va tenir compte pour trouver quelques solutions. Cette fois, nous avons un panel diversifié, de grande qualité et je peux vous dire, pour témoigner de notre rencontre préparatoire, plein de passion sur la question; vous savez que c'était la première condition: la passion de travailler ensemble. Alors, à chacun des panélistes on pose la question «*Qu'est-ce qu'on fait maintenant?*». Chacun a un point de vue. Les panélistes vont nous revenir deux fois, chacun fait sa présentation rapide et on passera à une période de questions rapide. Cet après-midi, la plénière permettra entre autres aux panélistes de transmettre leurs impressions.

Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir

Allocution de madame Françoise Duranleau, directrice du loisir

En 1997, lors du dépôt du Cadre d'intervention gouvernementale en matière de loisir et de sport, le ministère avait identifié 3 cibles de révision:

1. réaligner l'organisation au palier national;
2. réaménager la structure de soutien au palier régional;
3. consolider les acquis au palier local.

Les principes sur lesquels s'appuyait cette révision, notamment ceux qui visaient le palier local, demeurent d'actualité. Ainsi, on peut encore dire :

- Que le partenariat est un mode d'intervention privilégié;
- Que le milieu associatif demeure un modèle d'intervention efficace qui respecte les choix de la population;
- Que la contribution du milieu de l'éducation demeure indispensable;
- Que la municipalité demeure le premier corps public de référence;
- Que l'engagement de l'État est essentiel.

Le positionnement de la municipalité comme premier corps public de référence s'est d'ailleurs consolidé au cours des dernières années. La municipalité n'est plus seule... la maîtrise d'œuvre est maintenant partagée. En effet, suite à la réforme de l'éducation, le milieu scolaire est devenu beaucoup plus actif, offrant lui aussi des services en matière de loisir et de sport. Le milieu associatif représente également un mouvement original et efficace qui s'inscrit directement en réponse aux besoins des communautés locales. Plusieurs **acteurs locaux** sont donc présents dans les communautés avec **leur offre de service respective**.

Le palier local est aussi exposé à de nouvelles réalités, par exemple: une multiplication des services de garde, notamment en milieu scolaire, l'éclatement des réalités familiales et une plus grande préoccupation à l'égard de la sédentarité et du décrochage scolaire.

Peu importe le prisme par lequel nous observons ces réalités, un dénominateur commun doit nous animer: répondre aux besoins de la population, en matière de loisir et de sport.

Dans ce contexte le partenariat et la concertation sont des avenues à privilégier parce qu'ils permettent de canaliser les efforts et les ressources des différents milieux au-delà de la simple utilisation des infrastructures de loisir et de sport.

Des expériences intéressantes méritent en ce sens d'être soulignées:

Québec en forme représente un projet porteur. Les comités d'action locale, formés dans les communautés où *Québec en forme* a été implanté, regroupent plusieurs acteurs de la communauté qui travaillent **ensemble**. Les objectifs qui les réunissent autour d'une même table sont simples: rejoindre la clientèle des jeunes démunis –lutter contre la sédentarité et le décrochage scolaire– offrir aux jeunes une meilleure qualité de vie...

Vous me direz que *Québec en forme* dispose de moyens et de leviers financiers convaincants pour faciliter une intervention et du partenariat. C'est vrai, mais il est intéressant de constater que d'autres projets ont également connu du succès, avec des moyens d'action plus limités.

L'expérience du comité organisateur des Jeux du Québec à Saint-Hyacinthe représente une expérience à partager. Le comité organisateur s'est adjoint des partenaires du milieu scolaire afin de mettre en place une série d'actions visant à lutter contre la sédentarité chez les jeunes. Des éducateurs physiques sont impliqués dans le projet et font vivre une expérience stimulante et positive à des jeunes qui n'étaient pas nécessairement physiquement actifs.

Les Jeux du Québec sont d'ailleurs toujours en soi une belle expérience de concertation scolaire municipale pour les milieux qui les accueillent. Le fait que tout le monde

s'entende publiquement sur les bénéfiques à aller chercher pour la communauté n'est sûrement pas étranger à cette réussite.

Ces expériences nous prouvent donc qu'il est possible de vivre des succès dans le dossier de la concertation scolaire municipale. Ceci exige cependant un changement de mentalité... d'aborder les choses différemment. Se centrer sur le citoyen plutôt que sur les infrastructures apparaît primordial.

- On doit cesser d'avoir une vision mur à mur des choses – un protocole ne peut à lui seul régler le problème;
- L'engagement des acteurs est requis;
- La concertation n'est pas une affaire qui implique seulement le directeur des loisirs et le directeur d'école;
- L'implication du monde associatif est primordiale. Ils sont des partenaires essentiels dans la livraison de services aux citoyens;
- Il faut un désir de mettre en commun des ressources: actuellement elles sont là, mais elles sont gérées en silo – ça prend une bougie d'allumage, un projet structurant qui stimule et regroupe;
- L'ouverture est un ingrédient essentiel pour lier le tout: parfois, l'argent disponible ne sera pas déposé dans nos coffres. Ça n'empêche pas d'agir. Il y a des opportunités à saisir. Par exemple, *École en forme et en santé* sera un bon levier pour développer des initiatives dans les communautés;
- Il revient donc à des **agents de changement du milieu** de se mobiliser pour innover et proposer des solutions porteuses qui pourront par la suite être exportées.

Le ministère a un très grand intérêt dans le dossier de la concertation scolaire municipale. Bien sûr, plusieurs des solutions aux problématiques de concertation scolaire municipale sont entre les mains des acteurs locaux. Mais notre présence aujourd'hui témoigne de notre intention de bien comprendre et de mesurer l'ampleur des enjeux afin de cibler des pistes de collaboration potentielles.

Comme ministère porteur de la mission loisir et sport, nous devons assurément revoir la dynamique de nos relations avec les partenaires locaux mais aussi avec nos homologues du ministère de l'Éducation.

Nous estimons, de plus qu'il est de notre rôle de:

- soutenir les réseaux avec lesquels nous collaborons – documentation, recherche, veille, production d'outils, qui seraient diffusés dans le milieu et sur Internet.
- sensibiliser les partenaires (et les élus par l'entremise de notre ministre) afin de les amener à poser des gestes pour favoriser le développement d'offres de services intégrées dans les communautés.
- soutenir le développement de modèles d'interventions efficaces.
- dépister les bons coups afin de les faire valoir (exportation de modèles à succès).

Ministère de l'Éducation

Allocution de monsieur Jean Drouin, ingénieur Direction de l'Équipement scolaire

Durant les quelques minutes qui me sont accordées, je vous présenterai deux sujets :

1. Les éléments qui démontrent que le ministère de l'Éducation est favorable à l'utilisation des infrastructures scolaires par la communauté.
2. Un cas réel dans lequel j'ai été nommé, par le ministre de l'Éducation, médiateur entre une commission scolaire et un regroupement de municipalités pour la signature de protocoles d'entente sur l'utilisation des infrastructures scolaires.

LES ÉLÉMENTS FAVORABLES À L'UTILISATION DES INFRASTRUCTURES SCOLAIRES PAR LA COMMUNAUTÉ

Lettre du ministre de l'Éducation

En octobre 2002, le ministre de l'Éducation a fait parvenir une lettre à toutes les commissions scolaires et à tous les conseils d'établissement pour les inviter, dans le respect des projets éducatifs adoptés, à favoriser l'utilisation des locaux des écoles au plus grand nombre de personnes de leur communauté.

L'objectif était de faire connaître une des préoccupations du gouvernement du Québec, soit de faciliter l'accessibilité à la pratique d'activités sportives, sociales et culturelles susceptibles d'améliorer la qualité de vie et la santé des citoyennes et des citoyens. De plus, la pratique de ces activités à l'école contribue à renforcer les liens essentiels entre celle-ci et la communauté qui l'entoure.

La Loi sur l'instruction publique

- **Par l'article 266**, donne à la commission scolaire la fonction de favoriser l'utilisation de ses immeubles par les organismes publics ou communautaires de son territoire.
- **Par l'article 267**, permet à la commission scolaire de conclure une entente avec une autre commission scolaire, un établissement d'enseignement, une

municipalité ou un organisme communautaire de son territoire pour établir, maintenir ou améliorer en commun des bibliothèques publiques, des centres administratifs, sportifs, culturels ou récréatifs ou des terrains de jeux.

Les projets de construction

Pour financer un projet de construction d'une commission scolaire, le Ministère utilise une mesure des Règles budgétaires qui se nomme **AJOUT D'ESPACE POUR LA FORMATION GÉNÉRALE**. Cette mesure permet aux commissions scolaires de réaliser des projets d'équipement communautaire pour la mise en place d'un gymnase ou d'une bibliothèque.

- Pour la réalisation de projets d'équipement communautaire, la commission scolaire devra démontrer, pour que son projet soit admissible à une allocation, que l'équipement à ajouter pourra être utilisé à des fins scolaires et que la participation financière de la communauté couvre au moins 40 p. 100 des coûts excluant la contribution de la commission scolaire.

LA MÉDIATION POUR LA SIGNATURE DE PROTOCOLES D'ENTENTES SUR L'UTILISATION DES INFRASTRUCTURES SCOLAIRES

- En 1998, une commission scolaire linguistique a été créée de la fusion de deux commissions scolaires dont les territoires adjacents couvrent deux MRC, 21 municipalités. Historiquement, l'une des commissions scolaires signait des protocoles d'entente sur l'utilisation de ses infrastructures scolaires et l'autre procédait par échanges de services avec les municipalités sur son territoire, sans protocole d'entente. La nouvelle commission scolaire voulait s'entendre pour signer des protocoles d'entente avec toutes les municipalités de son territoire, les protocoles existants se terminant en mars 2001.

- Les municipalités trouvaient que les tarifs demandés par la commission scolaire étaient trop élevés, surtout celles qui n'avaient pas l'habitude d'être facturées par la commission scolaire. Elles se sont regroupées et ont passé par une MRC pour négocier les protocoles d'entente.
- En mars 2003, les discussions sont rompues entre la commission scolaire et les municipalités. Celles-ci demandent au ministre de l'Éducation d'intervenir dans le dossier.
- Le Ministre suggère la médiation et me nomme médiateur. Les municipalités et la commission scolaire acceptent la médiation.
- La commission scolaire avait décidé d'utiliser plusieurs variables pour déterminer le tarif d'utilisation de ses infrastructures scolaires, dont le temps d'utilisation et la superficie utilisée. Un logiciel avait été développé pour calculer le coût d'utilisation basé sur un taux horaire au mètre carré (\$/hr/m²).
- Le problème du partage des infrastructures scolaires se situait au niveau du calcul du temps d'utilisation, qui naturellement a un impact important sur le coût total facturé aux municipalités.
 - La commission scolaire calculait son temps d'utilisation des gymnases à partir du temps d'apprentissage quotidien attribué aux élèves, soit un pourcentage du temps de présence de l'élève à l'école.
 - Les municipalités argumentaient que la commission scolaire devait considérer qu'elle utilisait ses gymnases et ses locaux de services toute la période de la journée durant laquelle l'école est ouverte aux élèves, puisqu'elles n'avaient pas accès aux infrastructures scolaires durant cette période.
- Lors de la première rencontre, les participants n'étaient pas ouverts à la discussion. Ça faisait plusieurs mois que la commission scolaire et les municipalités ne s'étaient pas parlé.
- Mais, après plusieurs rencontres de médiation, entre le 27 mars et le 13 mai 2003, durant lesquelles des précisions étaient apportées pour obtenir le temps d'utilisation des infrastructures scolaires le plus réaliste possible et un taux horaire au mètre carré acceptable par les municipalités, les parties en sont venues à une entente. Puis les municipalités, par résolution, acceptaient les protocoles d'entente proposés par la commission scolaire.

EN CONCLUSION

Le ministère de l'Éducation est favorable aux ententes entre les municipalités et les commissions scolaires, pour le partage des infrastructures scolaires. La loi en fait état et le régime d'indemnisation des biens meubles et immeubles des commissions scolaires en tient compte.

Il est toutefois normal que les coûts générés par cette utilisation accrue soit assumés par les utilisateurs. Le Ministère espère que l'expérience à succès que je vous ai présentée servira d'exemple à d'autres négociations pour la signature de protocoles d'entente.

Le mandat de médiateur que m'avait confié le ministre de l'Éducation, n'était pas de trouver une solution au problème de tarification sur l'utilisation des infrastructures scolaires par la commission scolaire, mais de rétablir un climat de dialogue entre les différents intervenants. Il est donc très important, pour un partage équitable des infrastructures scolaires par l'école et la communauté, qu'il y ait une volonté ferme de s'entendre par chacune des parties et qu'il y ait un bon climat de communication entre les intervenants.

Association québécoise du loisir municipal

Allocution de monsieur Benoît Ouellet, directeur Service des loisirs de Rivière-du-Loup

Il me fait plaisir de vous présenter aujourd'hui le point de vue de l'Association québécoise du loisir municipal à l'égard de la concertation scolaire municipale. Notre Association regroupe plus de neuf cents (900) travailleurs en loisir, répartis dans la majorité des municipalités du Québec. En plus d'être sensibles à la notion de loisir dans leur milieu respectif, plusieurs travailleurs interviennent aussi au niveau de l'animation culturelle ou en développement communautaire.

Pour nous, la concertation scolaire municipale constitue un enjeu stratégique pour mener à bien nos mandats. Peu importe la taille des municipalités, les écoles et leurs ressources sont des acteurs incontournables au développement local et communautaire. La concertation scolaire fut d'ailleurs à la base de nombreuses réalisations d'envergure dans plusieurs milieux. À titre d'exemple, la présentation de la finale des Jeux du Québec représente l'un des volets les plus tangibles où cette concertation est incontournable. Les Jeux du Québec permettent de se doter d'équipements de qualité, mais ils offrent aussi une visibilité sans pareille et provoquent souvent l'émergence d'un nouveau dynamisme local. D'autre part, depuis des décennies, l'organisation des terrains de jeux ou des camps de jour dans nos communautés dépend aussi de cette concertation scolaire municipale. Ce service, sur lequel comptent les parents, prend la relève de l'école dès la fin de l'année scolaire pour offrir un encadrement récréatif à des centaines de jeunes.

Depuis plus de 30 ans, des ententes ont été signées entre les commissions scolaires et les municipalités concernant l'utilisation des installations et des équipements de loisir. Très souvent, cette collaboration est allée bien au-delà de l'utilisation conjointe des installations et des équipements, pour s'étendre à l'ensemble des services municipaux.

En décembre 1997, la loi 180 a quelque peu modifié les principes de collaboration entre le milieu scolaire et municipal. Elle permet maintenant aux conseils d'éta-

blissement d'organiser des services à des fins sociales, culturelles ou sportives et de conclure des contrats avec des personnes ou des organismes à cette fin. Plusieurs ententes scolaires municipales furent ainsi remises en question, portant atteinte à des collaborations dans le domaine du loisir. La recherche de la rentabilité financière a pris le dessus, au détriment du développement d'une communauté. On a presque oublié que l'implantation et l'exploitation de ces ressources collectives sont assurées par des fonds publics qui proviennent des impôts et des taxes des contribuables.

Dans un monde de contraintes budgétaires, où le citoyen défraie, par le biais de ses taxes et de ses impôts, le fonctionnement de nos institutions, celui-ci est en droit d'être au cœur de nos préoccupations, tant au point de vue scolaire que municipal. L'enjeu de la concertation scolaire municipale devrait donc viser l'amélioration de notre offre de service, au meilleur coût possible pour nos citoyens.

Évidemment, nous sommes conscients que cette concertation doit s'effectuer dans le respect des missions propres à chacun. Les acteurs de cet exercice doivent reconnaître leurs responsabilités envers les coûts afférents au bon fonctionnement des infrastructures en place et au maintien de ce patrimoine collectif.

Mais la concertation scolaire municipale doit dépasser le cadre d'une négociation de protocole d'entente; ainsi l'utilisation optimale des ressources disponibles représente pour nous un volet indispensable. Les gymnases, les arénas, les salles de spectacles, etc. doivent être utilisés pour la pratique d'activités pour lesquelles ils furent initialement aménagés. Les contraintes d'utilisation doivent être réduites au minimum par les administrateurs en place. Trop souvent, pour des raisons budgétaires, nos jeunes, dans les écoles, ne peuvent avoir accès en journée aux plateaux municipaux. À l'opposé, les municipalités n'ont pas toutes les ressources humaines pour encadrer adéquatement la venue de ces groupes de jeunes en dehors des heures scolaires.

Personnellement, j'ai eu la chance d'être témoin d'une expérience à succès: ma municipalité et la commission scolaire de ma région ont, à l'exemple d'autres milieux, convenu de se rendre mutuellement accessibles, et sans frais, leurs plateaux respectifs. Dorénavant, les animateurs de vie étudiante profitent avec leurs jeunes des périodes vacantes à l'intérieur des équipements municipaux et, de la même façon, la collectivité profite des infrastructures scolaires, après l'utilisation par les élèves.

Cette mesure a permis d'augmenter la fréquentation des plateaux, tout en minimisant les contraintes budgétaires et administratives. Une ombre demeure au tableau cependant, le spectre de considérer cet échange de service entre organismes publics comme un service taxable aux yeux de la TPS et de la TVQ...

Jusqu'à tout récemment, l'importance de la concertation scolaire municipale était surtout ressentie par le secteur municipal. Toutefois, le contexte engendré par l'avènement de la loi 180 et la mise en place des conseils d'établissement sensibilisent maintenant le milieu scolaire à reconnaître l'importance de la concertation. Combien de projets de «parc-école» ont pris naissance ces dernières années, à la suite d'initiatives de parents au sein des conseils d'établissement? Les parents souhaitent une meilleure harmonisation de nos interventions, afin de favoriser la continuité des services auprès de leurs enfants. À l'aube du jour où le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille entend dévoiler ses orientations en matière de conciliation «travail-famille», il faut prévoir que nos organisations seront sollicitées pour s'intégrer à cette nouvelle réalité. Les services de garde dans les écoles, les programmes de camps de jour des municipalités et les activités parascolaires devront respecter ce nouveau contexte. Plusieurs écoles ont d'ailleurs reçu des demandes de parents pour opérer un service de garde en saison estivale. Parallèlement, le calendrier collégial ne permet pas aux municipalités d'opérer leurs camps de jour au-delà du 15 août. Le citoyen ne s'attend pas à une offre unique, mais à une offre de service globale pour ses enfants. Nous devons convenir que le travail en «petite chapelle» ou en silo n'est plus acceptable.

Au plan social, de nombreuses problématiques, telles que le phénomène de la sédentarité chez les jeunes, exigent aussi des efforts concertés entre les écoles et leur municipalité. Les ressources étant limitées de part et d'autre, les actions doivent être sélectives et efficaces. Le milieu communautaire pourrait également participer à l'amélioration de cette offre de service. Ces organismes ont d'ailleurs été largement pénalisés ces dernières années, avec le lot de réformes dans les secteurs de l'éducation et des affaires municipales.

Au cours des dernières années, plusieurs établissements scolaires ont dénoncé leur protocole d'entente avec les municipalités. À qui appartient maintenant le rôle d'amorcer et de soutenir la concertation scolaire municipale? À la commission scolaire? À l'école? Aux municipalités? Aux arrondissements? À tous et à chacun peut-être, mais à défaut de quoi la municipalité ne peut rester silencieuse.

La concertation doit être effectuée par des intervenants en accord avec le principe, mais aussi en mesure de soutenir le mécanisme au sein de leur institution. Nombreux seront les freins au changement. La concertation doit provoquer une remise en question de nos façons de faire. Faire mieux avec moins de ressources, ce qui n'est pas synonyme de moins d'efforts. À l'occasion, il est même nécessaire de faire appel à notre droit de gréance. Nous ne pouvons accepter de conditionner nos interventions en fonction d'attentes individuelles.

En tant que société, nous avons compris l'importance de l'éducation pour notre développement. L'ensemble de la société accepte ainsi d'en partager les coûts. D'autre part, il est tout aussi important d'accepter qu'une société puisse bénéficier dans les meilleures conditions de ses ressources, lorsqu'elles sont disponibles.

En tant qu'organisme public, le citoyen doit demeurer constamment au centre de nos préoccupations.

Association des cadres scolaires du Québec

Allocution de monsieur Michel Montambeault

C'est avec grand plaisir que je me retrouve ici ce matin, pour vous faire part de la position et du point de vue des cadres scolaires, dans le processus de concertation scolaire municipale. La commission professionnelle des ressources matérielles, faisant partie intégrante de l'association des cadres scolaires du Québec, est heureuse de s'associer à cet événement. Cette activité de réflexion va exactement dans le sens de notre mission, c'est-à-dire, collaborer avec les organismes et partenaires stratégiques reliés à la gestion du parc immobilier institutionnel public.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, voici quelques présentations d'usage. Je travaille à titre de coordonnateur des Services des ressources matérielles à la commission scolaire du Chemin-du-Roy, ici à Trois-Rivières. Mon travail de tous les jours consiste à assurer la bonne marche de la gestion du parc immobilier des écoles publiques primaires et secondaires de la commission scolaire, dans le respect des enveloppes budgétaires consenties par le Conseil des commissaires.

Pour le bénéfice de tous, permettez-moi de vous décrire très brièvement le rôle d'un cadre scolaire. En fait, par analogie, on peut dire que les cadres sont au réseau scolaire ce qu'un serveur est à Internet, un lien de transmission indispensable, sans qui le réseau ne peut fonctionner.

À chaque matin, quand plus d'un million de jeunes, et plus de 200 000 adultes, entrent à l'école, les cadres scolaires sont à l'œuvre pour que leur journée se déroule dans les meilleures conditions qui soient. Les 1 850 membres de notre association interviennent à tous les niveaux du réseau scolaire, tant administratif qu'éducatif. Ils travaillent en étroite collaboration avec les directions générales, les directions d'écoles, les conseillers pédagogiques et les enseignants. Gens de terrain, ils jouent aussi un rôle de vigie et de soutien au cœur du système éducatif.

Et les ressources matérielles dans tout cela! Entre autres, nous sommes responsables des travaux de réaménagement, d'amélioration et de construction dans nos écoles. Nos ouvriers voient à l'entretien physique des immeubles et des différents équipements, incluant bien sûr les installations sportives. Nous devons également nous assurer que nos immeubles soient confortables et sécuritaires pour nos élèves, l'ensemble de notre personnel et les visiteurs. Ce qui nous associe de près au débat d'aujourd'hui.

Question de mieux se comprendre, permettez-moi de vous signaler quelques données se rapportant à la gestion des ressources matérielles dans les commissions scolaires.

Le parc immobilier du réseau scolaire québécois dénombre plus de 3 600 immeubles dont la valeur actuelle de remplacement est évaluée à environ 17 milliards \$. Le budget total alloué par les commissions scolaires aux ressources matérielles à l'ensemble du Québec totalise tout près de 450 millions \$. Sans oublier le cortège des dépenses imposantes dont, entre autres, 127 millions \$ par année à la conservation des immeubles et plus de 182 millions \$ à la consommation énergétique.

Ici, dans la région de Trois-Rivières, sur une échelle plus réduite, c'est plus de 50 établissements répartis dans 80 bâtisses, un budget d'entretien des biens meubles, immeubles et des investissements, qui frôle les 10 millions \$ annuellement, soit, des dépenses équivalant à 14% du budget global de la commission scolaire.

Beaucoup d'argent en jeu, direz-vous! J'ajouterais, beaucoup **d'enjeux** surtout! Et ces enjeux sont à la base de notre fil de discours, dans le contexte de concertation scolaire municipale.

OUI, à la culture organisationnelle des commissions scolaires qui soutient de plus en plus l'idée de mobiliser nos forces pour que les citoyens, petits ou grands, y trou-

vent leur compte. OUI nous souhaitons que tout baigne dans l'huile dans cette concertation d'acteurs-clés.

Mais notre préoccupation de cadres responsables des ressources matérielles est aussi d'un autre ordre. Plus terre à terre mais inévitable. Loin de moi l'idée de vous présenter un tableau négatif ou défaitiste. Je réitère notre souhait de travailler en concertation, mais en tenant compte de ces impondérables, de ces irritants qui nous empêchent d'aller aussi loin qu'on le voudrait. Je ne peux les passer sous silence, puisque les reconnaître, c'est aussi accepter qu'ils puissent évoluer.

Qu'en est-il, en effet, des **restrictions budgétaires** qui sont devenues monnaie courante? Certains diront que c'est une excellente façon de stimuler l'imagination et la créativité. Mais c'est aussi une question d'apprendre à faire des choix. Et ces choix ne font pas que des heureux! Ces contraintes, bien involontaires, nous sont imposées plus que jamais en éducation, et il est bien difficile de ne pas en tenir compte. D'où certaines réserves quand vient le temps des locations ou des prêts de locaux, qui dans la majorité des cas, engendrent des dépenses supplémentaires pour rendre les lieux accessibles et sécuritaires en soirée, les fins de semaines, et durant les congés scolaires. Je me dois aussi de vous signaler les plaintes que nous recevons de nos directions d'écoles, de nos enseignants et de nos concierges suite à des événements malheureux qui surviennent lors de la tenue d'activités publiques en nos murs. Je parle ici de bris d'équipements, de méfaits comme le vol, le vandalisme, des lieux laissés en désordre, l'omission de barrer les accès en fin d'activité.

Qu'en est-il aussi de la **décroissance de la clientèle scolaire**? Impossible de passer à côté de ce phénomène devenu incontournable. La gestion des ressources matérielles, c'est aussi apprendre à réajuster notre tir, en fonction de nouveaux besoins avec toutes les conséquences qui en découlent.

Nous avons le même nombre d'édifices à entretenir et à chauffer, les budgets sont révisés à la baisse annuellement, donc, moins d'argent pour maintenir nos installations en bon état.

Nous devons, dans certains cas, réduire les heures consacrées à la conciergerie, et d'autre part, augmenter les heures d'utilisation pour desservir la population. Il est clair que nous devons trouver des solutions pour ne pas pénaliser nos élèves en rendant accessibles à tous leurs lieux d'apprentissage. Que ce soit au niveau des équipements, des surfaces de jeux, de l'entretien, de la réparation et du remplacement, le cas échéant.

Qu'en est-il également des **besoins différents en milieu urbain ou rural**? Les grandes villes ont un plus grand bassin de population, un plus vaste territoire avec plus d'installations publiques et privées. Les ressources sont plus diversifiées. Les petites municipalités quant à elles, ont un contexte différent; l'école est parfois le seul lieu public disponible et accessible pour la population environnante.

Dans ce contexte, si l'on considère que le partenariat scolaire municipal doit aussi en être un gagnant-gagnant, comment s'assurer de l'adhésion des différentes organisations, pour que chacune y trouve son compte?

Qu'en est-il finalement du **contexte syndical**, des conventions collectives blindées du milieu scolaire, des municipalités et du secteur de la construction? Une réalité qui a du poids dans la balance de nos décisions. Une réalité qui peut changer parfois le cours des choses malgré notre bonne volonté.

J'ai en exemple un projet, visant la construction d'un petit bâtiment de services sur un terrain municipal, adjacent à un établissement scolaire. Ce projet, regroupant la municipalité, des gens du milieu qui avaient fait une campagne de financement, de même que la commission scolaire, aurait mis à contribution des élèves en charpenterie-menuiserie pour effectuer une partie de la construction. Bien que l'ensemble des acteurs se soient concertés, celui-ci fut malheureusement bloqué par les syndicats du secteur de la construction. Ce type de projet aurait permis d'offrir plus d'installations sportives ou récréatives à nos élèves, de même qu'à toute la population.

Voilà un aperçu très sommaire de ces règles ou de ces normes à respecter, qui font partie du décor, et qui, mal-

heureusement, ne nous donnent pas toujours la marge de manœuvre désirée.

Malgré tout, nous saluons l'initiative de cette rencontre d'aujourd'hui. Nous la percevons comme un déclencheur, un stimulant qui nous oblige à se regarder soi-même pour ensuite penser à se mobiliser ensemble.

Plus que jamais, nous prêchons une société plus en forme et en meilleure santé. Plus que jamais nous sommes confrontés aux nouveaux défis du multiculturalisme, de la conciliation travail-famille, des jeunes décrocheurs, des services de garde et plus encore... Je ne pense pas me tromper en disant que tous ici, nous convenons de la pertinence d'agir. Nous convenons aussi que les outils et les ressources existent, peut-être pas en quantité suffisante, mais elles existent. Le défi est de les aiguiller dans la même direction.

L'objectif est fort louable, mais il sollicite l'intervention de TOUS les acteurs et décideurs, qu'ils soient politiques, administratifs, éducatifs, syndicaux ou autres. Aucune réussite n'est possible sans cette mobilisation et cette volonté ferme de vouloir améliorer les choses. Nous avons chacun, dans nos secteurs d'activité respectifs, nos contraintes et nos privilèges. Souhaitons que cette concertation du milieu nous donne une meilleure vue d'ensemble de ces contraintes et de ces privilèges, pour qu'enfin les choses puissent évoluer dans le bon sens.

Permettez-moi de formuler un souhait très concret. Dans la foulée de nos accords ou de nos ententes entre fournisseurs et clients, et puisque désormais nous visons la concertation, il nous apparaît souhaitable de concevoir des protocoles d'entente bien définis. Des ententes qui précisent les interventions de tous et chacun, dans le processus de location, de prêts et d'entretien d'équipements, de main d'œuvre et de maintien des actifs. Cela éviterait bien des mauvaises surprises en bout de ligne. Sur une note positive, je ne peux passer sous silence deux réalisations importantes pour notre commission scolaire cette année. Tout d'abord, l'entente avec la Ville de Trois-Rivières, englobant les volets loisir, culturel, éducationnel, administratif et communautaire. Et, d'autre part, un partenariat qui a permis d'ériger un complexe

sportif de 4 millions \$, adjacent à l'école secondaire Académie Les Estacades dans le secteur Cap-de-la-Madeleine. Ce projet a réuni les cinq partenaires suivants: les gouvernements fédéral et provincial, la Ville de Trois-Rivières, la Fondation Les Amis des Estacades et la commission scolaire du Chemin-du-Roy. Ces réalisations prouvent que le processus est enclenché, et qu'il y a une volonté de regrouper nos efforts, pour rendre accessibles au plus grand nombre nos installations respectives.

En terminant, je vous laisse sur cette pensée d'Antoine de Saint Exupéry: «*Un amas de pierres cesse d'être un amas de pierres dès qu'un homme le regarde et porte en lui l'image d'une cathédrale*». La concertation scolaire municipale, l'implication du milieu, de nos gouvernements, de même que des différentes associations et instances syndicales, c'est un défi où chacun aura à poser sa pierre à la bonne place. Un gros chantier de construction qui exigera un bon plan de travail et de réussite. Nous avons tout à bâtir. Nous osons croire que le meilleur est à venir. Je suis persuadé qu'à la fin de cette Journée de réflexion, nous aurons, tous ensemble, fait un pas de plus dans la bonne direction.

André Thibault

Je pense que l'on a eu un bain de réalisme... très concret qui renforce le fait qu'il y a de la volonté politique qui doit jouer dans tout cela. Les règles contraignantes très justes et très précises dont vous avez fait état sont des règles qui viennent aussi de décisions politiques.

Fédération québécoise des centres communautaires de loisir

Allocution de madame Jocelyne Nadeau, responsable de la formation

Pour les centres communautaires de loisir, le premier défi réside dans le sens même du mot concertation.

Les partenaires en concertation demandent une connaissance des autres. Nous devons commencer à préparer ensemble de petites choses qui peuvent devenir à terme, de grands projets.

Les partenaires en concertation doivent aussi accepter de dévoiler leurs craintes et leurs limites parce que cette transparence permet de reconnaître leurs forces et leurs offres.

Pour construire cette loyauté nécessaire à la concertation, chaque partie doit reconnaître les forces des autres, les champs de compétence. Il est aussi primordial de

bâtir en tenant compte de ce qui existe ailleurs et non pas mettre en place une «bonne idée» qui existe déjà dans la communauté.

Ce qui unit chaque partenaire, c'est le désir d'offrir aux familles, aux personnes, des services qui répondent à leurs besoins, aux réalités d'aujourd'hui.

Nous savons tous que la manière dont la concertation prend vie influencera notre travail et les résultats.

Les contrats de services sont souvent des achats de services et non de la concertation.

DES PORTRAITS DE SUCCÈS: concertations avec le milieu scolaire et le milieu municipal

Des exemples:

<ul style="list-style-type: none">• Animation d'activités spéciales, telles les fêtes de fin d'année scolaire.• Prêt de gymnases et de terrains extérieurs, pour activités sportives ou sociales.• Programme études-loisirs.• Journées pédagogiques.• Distribution des dépliants d'activités dans les écoles du quartier.• Animation des écoliers le midi dans les salles d'animation du centre et la moitié du personnel provient de l'école et l'autre du centre communautaire.• Les élèves de l'école profitent du gymnase pour leur éducation physique. Le professeur laisse son matériel dans un local afin que les jeunes puissent s'en servir lors des activités au centre.	<p>Reconnaissance de l'expertise en animation.</p> <p>Permettre des activités pour les jeunes et les familles.</p> <p>Rencontrer la direction et les professeurs.</p> <p>Informers les jeunes et les parents par l'entremise de l'école.</p> <p>Reconnaître aux parents le droit de choisir.</p> <p>Sécurité: municipalité</p> <p>Animation: centre communautaire</p> <p>Organisation: CCL, municipalité, citoyens.</p>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Présence sur les conseils d'établissement au niveau primaire et un CE du secondaire. • Fêtes de rue. • La mise en place d'un parc-école (terrain avec jeux) qui s'est fait en concertation avec l'école, la Ville et le centre. • Plusieurs centres communautaires utilisent les locaux des écoles pour offrir les camps de jour (vacances-été) aux enfants pendant la période estivale. • Certains centres communautaires sont situés dans les locaux de la Ville, bénéficient du soutien financier pour l'entretien et/ou les réparations. Les agents et agentes des arrondissements travaillent aussi en concertation avec les responsables d'Opération Quartier et de la programmation des activités. 	
---	--

COLLABORATION DANS L'OUTAOUAIS

Bouffée d'oxygène Ados - Petite-Nation:

Collaboration entre 15 organismes et l'école secondaire. Un projet commun d'animation et d'implication des jeunes à l'école sur l'heure du dîner et après l'école. Un deuxième service d'autobus est établi le soir pour favoriser la participation. Le projet Engagement Jeunesse (projet réalisé dans 19 centres communautaires de loisir grâce à la participation financière du MAMSL).

Maison des Jeunes Portables:

Collaboration entre les municipalités et SAJO (centre communautaire). Les municipalités sont trop petites pour avoir une maison de jeunes. Il y a entente de collaboration, les municipalités fournissent des locaux, des commodités et le centre fournit un animateur itinérant et organise l'animation.

Ces deux projets partent des besoins de la communauté et ont demandé l'implication de tous les acteurs: municipalité – école - centre communautaire et personnes bénévoles.

MONTÉRÉGIE

Le projet famille-école-communauté a donné lieu à un comité, afin d'établir un plan d'action sur quatre ans. Ce plan présente les rôles et responsabilités de chacun. Ce comité se compose de directions d'école, d'enseignants, d'agents de la municipalité et de directeurs d'organismes communautaires.

La spécificité du loisir offert aux jeunes en centre communautaire a été respectée et le centre a un rôle de premier plan dans la réalisation de ce projet.

QUÉBEC

Un partenariat avec la polyvalente: depuis 15 ans la polyvalente utilise nos locaux pour des cours d'éducation physique et la demande augmente, si bien que les élèves sont présents à 85% dans notre gymnase. Beaucoup d'ajustements, de compréhension mutuelle et surtout une grande volonté de collaborer avec le milieu ont été nécessaires à la réussite de cet échange.

Quant à la concertation municipale, plusieurs projets de la Ville aboutissent au patro et il existe un soutien mu-

tuel intéressant. Il faut une bonne connaissance de l'autre et un grand désir d'aider et de servir. Les individus en place sont très aidants et pour le moment la concertation est très bien et nous devons nous parler régulièrement.

Une belle concertation avec la Ville est le projet des «ados out» qui demande non seulement de se concerter avec la Ville mais aussi avec la polyvalente, les policiers, l'Arpi-tennis et le Cégep pour permettre aux jeunes de faire des activités sur nos terrains, sans boisson, sans drogue, sans bris. Beaucoup d'échanges et de respect de la vocation de chacun, dans les interventions à faire auprès des jeunes.

Le projet Québec en forme est aussi un bel exemple de réussite. Il a permis une connaissance accrue des rôles de chacun et un partenariat dont les jeunes sont les grands gagnants.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES:

Des projets qui «naissent» dans les écoles et qui viennent mettre en danger des activités déjà présentes dans les centres communautaires de loisir et souvent en difficultés à cause du manque de financement.

Exemples: Devoir-loisir après l'école.
Journée pédagogique à l'école.

Le ministre Pierre Reid a lancé il y a quelques jours deux programmes de financement pour les écoles:

- Aide aux devoirs pour les élèves du primaire.
- Écoles en forme et en santé pour le troisième cycle du primaire et le premier cycle du secondaire.

Ce sont les écoles (et seulement les écoles) qui doivent déposer des projets à la commission scolaire, si cette dernière ne travaille pas en concertation avec son milieu, il y a risque de dédoubler le service.

Confondre concertation et contrat de service: l'entretien des patinoires, des parcs, etc. sont des contrats de service.

DES QUESTIONS QUI SERONT PROBABLEMENT SOULEVÉES DANS LES DISCUSSIONS:

- Pourquoi les services de garde scolaires ne sont pas également ouverts en été avec le personnel des services de garde ?
 - On a une solution moins coûteuse.
 - Expérience de travail pour les jeunes.
 - Capacité des écoles à recevoir tous les jeunes du quartier.
- Tout le monde parle de milieu de vie, mais qu'est-ce qu'un milieu de vie ?
 - L'école est milieu de vie.
 - La municipalité est milieu de vie.
 - Le CCL est milieu de vie.

Quelqu'un doit prendre le *leadership*... mais c'est différent selon les milieux.

André Thibault

Je pense qu'il faut nous rappeler ce que le président de l'AQLM nous disait d'entrée de jeu: Tout ça c'est pour et avec les citoyens. Au-delà des règles, au-delà des mandats des uns et des autres, il y a la communauté locale qui bouge avec ses centres communautaires et avec ses associations. Il y a des dizaines de milliers d'associations au Québec. Dans les secteurs publics, il y a aussi d'autres partenaires qui sont capables de nous aider et qui demandent qu'on les aide en contrepartie. C'est tout ça qui fait la communauté locale, au-delà des silos. Je pense que c'est important.

Fédération des commissions scolaires du Québec

Allocution de madame Josée Bouchard, vice-présidente

Présentation de la FCSQ

- Existe depuis 1947.
 - Constitue le principal organisme de représentation des commissions scolaires au Québec.
 - Regroupe les 60 commissions scolaires francophones et la Commission scolaire du Littoral.
 - Mission:
 - représenter politiquement les commissions scolaires;
 - défendre leurs intérêts;
 - faire avancer la cause de l'éducation.
 - Organise également des services à l'intention des commissions scolaires anglophones et des commissions scolaires crie et Kativik.
 - La FCSQ entretient de nombreux partenariats avec le monde municipal, du loisir et du sport (FQM, UMQ, sport étudiant).
- conclure une entente pour la prestation de services avec un autre organisme ou une personne (services éducatifs, alphabétisation, éducation populaire);
 - contribuer au développement de la région;
 - organiser des services à des fins culturelle, sociale, sportive, scientifique ou communautaire;
 - favoriser l'utilisation de ses immeubles par les organismes publics ou communautaires ou louer ses meubles et immeubles;
 - conclure une entente avec une municipalité ou un organisme communautaire pour établir, détenir en copropriété, maintenir et améliorer en commun des bibliothèques publiques, des centres administratifs, sportifs, culturels ou récréatifs ou des terrains de jeux.

Rôle et responsabilités des commissions scolaires

- Important de préciser les modifications légales apportées aux commissions scolaires depuis 1998.
 - La commission scolaire, au même titre qu'une municipalité, est une personne morale de droit public, dirigée par un conseil des commissaires élus au suffrage universel (auquel s'ajoutent deux commissaires représentant le comité de parents).
 - La commission scolaire a autorité sur un territoire défini par décret gouvernemental.
 - Elle a un pouvoir de taxation.
 - Elle est propriétaire de ses immeubles (écoles, centres de formation professionnelle, centres d'éducation des adultes).
 - Elle a obligation d'offrir des services éducatifs aux personnes de son territoire relevant de sa compétence.
 - La commission scolaire a également une mission communautaire qui a pris de l'ampleur depuis 1998; elle a notamment les pouvoirs ou responsabilités suivantes:
 - adopter une politique de maintien ou de fermeture de ses écoles;
- Parmi ses responsabilités, la commission scolaire a un pouvoir d'encadrement qui s'exerce généralement par l'élaboration de politiques devant guider les actions de son appareil administratif.
 - En vue d'aider la commission scolaire à remplir sa mission, la Loi sur l'instruction publique a été modifiée en 1998 en instaurant, au sein de chacun des établissements, un conseil d'établissement.
 - À ce sujet, puisque d'autres personnes du réseau scolaire prendront la parole, je me contenterai de vous dire qu'au plan communautaire le conseil d'établissement a aussi des responsabilités qui peuvent être encadrées par la commission scolaire dont notamment:
 - collaborer au développement social et culturel de la communauté;
 - organiser des services à des fins sociales, culturelles ou sportives;
 - permettre que d'autres organismes organisent des services à des fins éducatives, sociales, culturelles ou sportives dans l'établissement scolaire;
 - conclure des ententes de moins d'un an avec des organismes du milieu pour l'utilisation des locaux ou immeubles scolaires mis à la disposi-

tion de l'école (autorisation de la commission scolaire si plus d'un an). Exemples:

- généralement, lorsqu'il s'agit d'ententes de moins d'un an pour l'utilisation de locaux, c'est l'école qui intervient;
 - pour des ententes à plus long terme ou pour l'utilisation de locaux ou d'immeubles qui ne sont pas mis à la disposition des écoles, c'est la commission scolaire.
- En somme, au plan scolaire, nous avons deux niveaux d'intervention en matière de services à la communauté avec chacun nos rôles et nos responsabilités.

Point de vue de la FCSQ sur les sujets retenus

- La FCSQ, comme les commissions scolaires, a toujours été favorable, et continue de l'être, à la concertation scolaire-municipale principalement en matière de loisirs municipaux. Je vous souligne en passant que les commissions scolaires sont signataires de plus de 1 000 ententes scolaires-municipales portant principalement sur les loisirs et le sport.
- Bien que la commission scolaire ait, depuis 1998, des pouvoirs d'organiser elle-même des services à des fins sociales, culturelles ou sportives à l'intention de la communauté, nous n'avons pas l'intention de le faire à la place des municipalités.
- Je vous ai déjà fait part des nouveaux rôles de la commission scolaire et de ses conseils d'établissement en matière de services à la communauté; il s'agit-là de nouveautés depuis 1998 et qui déterminent qui, dans la commission scolaire, est en mesure d'intervenir.
- Ce que nous souhaitons, c'est de travailler avec nos vis-à-vis municipaux et communautaires en vue de pouvoir offrir à nos clientèles, qui sont les mêmes personnes, les meilleurs services possibles.
- Par ailleurs, il m'apparaît opportun de soulever ici certains problèmes ou contraintes que l'on ne peut passer sous silence; je vous en présente quelques-uns en rafale:
 - la réussite scolaire et les problèmes de décrochage scolaire ne laissent personne indifférent;
 - les problèmes de stupéfiants, de violence, de désœuvrement de nos jeunes nous interpellent toutes et tous comme membres de la communauté;

- la problématique liée à l'obligation de se « charger » mutuellement de la TPS et de la TVQ à la valeur réelle des contrats, ce qui rend exorbitants les coûts de nos ententes. Un Groupe de travail sur le maintien de l'école de village, sur lequel siégeaient d'ailleurs le président de la Fédération québécoise des municipalités et le président de la FCSQ, avait fait la recommandation au gouvernement en 2003 de soustraire nos échanges de services du champ de taxation, mais ce n'est pas encore fait;
 - la baisse respective de nos clientèles et de nos revenus, qui met en péril l'avenir d'un certain nombre de nos équipements réciproques;
 - l'état des bâtiments scolaires et pour lesquels les commissions scolaires n'ont pas de ressources pour les réparer (plus de 1 milliard \$);
 - la contrainte des conventions collectives qui offrent peu de souplesse à l'affectation et au partage des ressources humaines qui, elles aussi, se raréfient;
 - le manque de ressources pour organiser des activités parascolaires pour les jeunes;
 - etc.
- Ces problèmes, de même que d'autres qui pourront être soulevés aujourd'hui, suffisent pour démontrer tout l'intérêt que l'on doit porter ensemble à accroître et à améliorer la concertation scolaire-municipale.
- L'objectif premier de cette concertation est le mieux-être de nos concitoyennes et de nos concitoyens. Il faut d'abord définir ensemble ce qui peut le mieux répondre à leurs besoins et, après, trouver les approches les plus appropriées en matière de partage et d'utilisation de nos équipements communautaires et de responsabilités financières.
- Il faut également définir clairement les rôles et responsabilités de chacune et de chacun, afin de bien identifier quels sont les acteurs les mieux placés pour mettre en place les services dont on aura convenu ensemble.
- En terminant, j'aimerais vous lancer quelques pistes de solution qui nous interpellent, nous du réseau scolaire, et également vous du réseau municipal et du réseau communautaire:

- pour améliorer la réussite scolaire et contrer le décrochage, nous avons un magnifique projet qui nous interpellait tant le scolaire, le municipal que le communautaire; il s'agit du projet «Ça bouge après l'école». Ce projet est malheureusement tombé au feuilleton lors du changement de gouvernement le printemps dernier. La FCSQ a déjà amorcé des représentations afin de ramener ce projet sur ses rails. Il est clair, pour la FCSQ, que nous aurions toutes et tous intérêt à faire pression ensemble sur le gouvernement pour le faire changer d'idée.
- il est également important, pour la réussite scolaire, de développer davantage les activités parascolaires; là aussi nous croyons, à la FCSQ, que la collaboration scolaire – municipale – communautaire pourrait faciliter les choses (ex.: École ouverte sur son milieu);
- au chapitre de la taxation, je vous ai déjà fait part du plus grand intérêt que chacun de nos organismes exerce les pressions nécessaires auprès de leurs vis-à-vis gouvernementaux afin de soustraire nos échanges de services du champ de taxation; il s'agit-là de services collectifs et communautaires et le gouvernement se doit de faire sa part en modifiant les lois en conséquence;
- en ce qui a trait aux conventions collectives, une plus grande flexibilité bénéficierait, nous en sommes persuadés, à toutes les parties, scolaire, municipale et communautaire. Étant donné la diminution des ressources financières et des ressources humaines disponibles, si nous pouvions avoir la possibilité, par exemple, de procéder à un cumul de fonctions scolaires et municipales, que ce soit pour l'organisation de services ou pour l'entretien des immeubles, nous en sortirions toutes et tous gagnants. Cela nous permettrait également de réduire les coûts d'organisation des services et des ententes;
- le réseau des commissions scolaires a été le premier à affecter d'importantes ressources financières en vue de «réseauter» les écoles par de la fibre optique à large bande passante. Le monde municipal semble avoir des difficultés à emboîter le pas en y ajoutant les ressources nécessaires afin que les immeubles municipaux

soient, par la même occasion, réseautés. Je suis persuadée qu'un tel projet aurait des conséquences bénéfiques pour le monde du loisir;

- pour aider à maintenir nos petites écoles ouvertes, nous explorons une idée qui nous paraît prometteuse. C'est de faire de nos écoles des centres–pivots dans la communauté, à l'intérieur desquelles pourraient s'organiser un ensemble de services destinés à nos jeunes et pourquoi pas aussi à nos adultes (ex.: centre jeunesse, carrefour jeunesse emploi, bibliothèque scolaire-municipale, café Internet...).

Conclusion

- Le sujet du jour est certes trop vaste pour que l'on puisse en saisir toutes les dimensions en quelques minutes.
- J'ai voulu partager avec vous quelques idées auxquelles le réseau scolaire réfléchit présentement, réflexion à laquelle nous vous convions.
- Soyez assurés que la FCSQ, de même que les commissions scolaires, seront toujours des partenaires à l'écoute et soucieux de collaborer pour offrir les meilleurs services aux élèves et à l'ensemble de la communauté.

André Thibault

Merci beaucoup, madame Bouchard. Je comprends qu'au niveau des associations provinciales, le premier objet de concertation, ce serait «la concertation». On a parlé de TPS, on a parlé de réglementation, etc. Je pense qu'il va falloir que, collectivement, ceux qui sont intéressés par cela, puissent interpeller les gens; si on le fait en silo encore une fois, on va nous mettre dos à dos. Voilà, on a commencé la journée en disant qu'il faut qu'il y ait des champions au niveau local qui se fréquentent, il va falloir qu'il y ait des gens à d'autres niveaux qui fassent aussi de la concertation, leur objet commun. Ça me paraît important. Nos deux prochains intervenants, anciens directeurs d'écoles tous les deux, gens qui n'ont pas la langue dans leur poche tous les deux, personnes qui ont réalisé plusieurs affaires dans leur vie tous les deux, devraient être capables de relever le défi de cette fin de présentation du panel.

Sports-Québec

Allocution de monsieur Raymond Côté, président

D'entrée de jeu, vous me permettrez de vous résumer brièvement ce qu'est Sports-Québec et quel est notre lien avec les milieux municipal et de l'éducation.

Corporation privée sans but lucratif, Sports-Québec regroupe 62 fédérations sportives provinciales et 17 Unités régionales de loisir et de sport, qui sont toutes, elles aussi, des corporations privées. Par leur structure bénévole et permanente, ces membres contribuent au développement du sport et au soutien de l'élite. À travers les réseaux des fédérations et des Unités régionales de loisir et de sport, Sports-Québec chapeaute l'organisation du sport au Québec qui affecte directement plus de 3 000 000 de Québécois et Québécoises.

La pratique d'activités sportives et physiques à tous les niveaux, constitue donc le moteur de nos actions. C'est pourquoi Sports-Québec repose également sur un *membership* constitué de représentants des milieux municipal, de l'éducation et socio-économique, ces différentes entités étant étroitement reliées à la pratique sportive.

En effet, les milieux municipal et de l'éducation sont pour nous des partenaires essentiels à l'évolution même du système sportif puisque leurs actions ont une influence déterminante sur l'accessibilité. Cette notion d'accessibilité à la pratique sportive n'est pas uniquement une question d'accès aux locaux ou équipements, mais elle comporte également la capacité de payer, le développement de compétences, la qualité de l'encadrement et les possibilités de formation.

Or, les membres de Sports-Québec continuent d'identifier l'accessibilité comme étant un des facteurs importants de la baisse de pratique sportive constatée à tous les niveaux, que ce soit chez les jeunes en développement ou chez des athlètes talentueux.

Comme je le soulignais à la Conférence annuelle de l'AQLM en 2002, les immobilisations et installations sportives ont été fortement développées au Québec autour

des lieux les plus rassembleurs de nos jeunes: les écoles.

Historiquement, les communautés ont adhéré à ce type de développement, axé à la fois sur une rationalisation des infrastructures et sur une concertation des intervenants pour leur gestion. Ce modèle donnait lieu à de nombreux partenariats entre les commissions scolaires et les municipalités, au bénéfice des organismes et utilisateurs.

La concertation scolaire-municipale trouvait, dans le domaine sportif, un terrain favorable à son épanouissement et bénéfique aux communautés.

Il est à la fois évident et déplorable de constater que la décentralisation des pouvoirs de gestion vers les conseils d'établissement a fragilisé cette concertation et continue d'avoir des effets pernicieux auprès de plusieurs de nos membres.

Le cas du kin-ball est toujours d'actualité; voilà un sport qui a choisi d'axer son développement dans les écoles, là où sont les jeunes. Or, ce sport, qui propose aux écoles une formule «clé en main», est toujours aux prises avec une réduction importante des heures disponibles, les gymnases étant utilisés entre autres pour des services de garde. Parallèlement, dans les écoles où l'accès demeure possible, les coûts sont importants; annuellement, la fédération de kin-ball, ses associations et ses clubs doivent dorénavant déboursier plus de 300 000 \$ en frais de location de locaux et ce, même aux heures régulières d'ouverture des écoles, le midi, alors que la clientèle desservie est celle-là même qui fréquente l'institution.

Il ne s'agit pas là d'un cas unique; de telles factures, c'est l'ensemble de nos membres qui doivent maintenant les assumer, ce qui augmente de façon significative le fardeau financier des clubs, des associations et des organisateurs d'événements.

En bout de ligne, quand nos corporations privées ont fait le tour des options de financement disponibles, c'est fréquemment l'athlète, par une hausse de cotisation, qui finit par faire les frais de cette situation, ce même jeune à qui tous les décideurs veulent pourtant offrir la capacité de devenir un bon citoyen de demain!

Il nous apparaît donc de plus en plus évident que c'est bien par le biais de la concertation scolaire-municipale que la situation peut évoluer favorablement en recentrant toutes les interventions sur ce jeune, celui pour qui nous travaillons tous.

C'est le modèle qu'ont choisi la Ville et la Commission scolaire de Laval en convenant d'une entente de 5 ans entre les deux corporations; ces dernières permettaient ainsi aux organismes communautaires, de sport et de loisir, de continuer leurs opérations selon les procédures qui prévalaient avant la création des conseils d'établissements.

Cette entente, bien que favorable aux organismes, est pourtant très fragile; jusqu'à présent, chaque année s'est caractérisée par une majoration des coûts imputés à la Ville... inévitablement, les organismes devront bientôt passer à la caisse.

Différents textes gouvernementaux donnent pourtant des pistes de solutions évidentes et j'en citerai 2:

- la Loi sur l'instruction publique identifie l'école comme un lieu ouvert aux besoins de la communauté; pour les organismes sportifs, il ne s'agit pas là d'une mission «d'attente» mais d'une vocation prioritaire de l'école qui doit non seulement être à l'écoute mais bien participer à l'identification des besoins du milieu et contribuer à leur atteinte par l'optimisation de ses ressources; Sport-Études constitue à cet égard l'exemple le plus probant de réussite dans ce domaine;
- le Cadre d'intervention gouvernemental en loisir et en sport précise que, pour favoriser l'accessibilité la plus large possible à des lieux de pratique, à des services, à des ressources et à des équipements récréatifs et sportifs, le ministère

soutiendra les initiatives des partenaires qui offrent des services et gèrent des équipements de première ligne, telles les municipalités et les institutions d'enseignement; à titre d'exemple, le programme «Québec en forme» a vu le jour sous ces auspices.

Or, malgré ces exemples intéressants et malgré les missions gouvernementales, force nous est de constater que, bien que les balises soient clairement axées sur l'accessibilité, beaucoup reste à faire dans la majorité des villes et municipalités du Québec, l'école étant encore un lieu quasi inaccessible pour une pratique démocratique du sport et de l'activité physique.

La question à laquelle il faut trouver réponse, c'est, bien sûr: Quelles seraient les conditions gagnantes pour que les vœux pieux deviennent réalité?

Deux facteurs essentiels doivent guider l'établissement de partenariats favorables à une meilleure accessibilité:

- le développement d'une vision globale axée sur les participants à la base;
- le développement d'une volonté sociale et politique de la pratique sportive.

En termes clairs, l'accessibilité ne peut pas relever de la bonne volonté de quelques individus, elle doit être un projet de société.

Et voilà bien un projet à la portée des décideurs municipaux et de l'éducation qui, de façon concertée et harmonieuse, peuvent et doivent développer des façons de faire profitables à leurs citoyens.

Ils doivent être les premiers porteurs des valeurs du sport. Rappelons que:

- le sport est une source de motivation indéniable, qui incite au dépassement de soi et à l'accomplissement personnel;
- le sport est rassembleur;
- loin de limiter ses visées à l'excellence, le sport trouve ses assises dans le développement d'un réseau accessible à tous, favorisant une pratique

encadrée, permettant l'expression des besoins de chaque personne... les décideurs doivent convenir du fait que sa démocratisation passe inévitablement par l'école.

En effet, des niveaux primaire à collégial, les jeunes Québécoises et Québécois passent entre 14 et 16 ans dans le réseau de l'enseignement auxquels se greffent au moins 3 années additionnelles pour ceux et celles qui accèdent au niveau universitaire.

Fondamentalement, l'école doit constituer un milieu de vie complet, permettant à la société de former la relève et au jeune de bénéficier de services de qualité; elle doit également être un milieu ouvert à toute la communauté.

Les alliances municipales-scolaires en matière sportive doivent se multiplier puisqu'elles sont avantageuses pour tous les citoyens, du jeune en développement jusqu'à l'adulte adepte d'activités physiques et sportives.

Je conclurai en proposant à tous les décideurs municipaux et de l'éducation une assise à leur projet de concertation: offrez donc ensemble, à chaque individu, sans discrimination de race, d'âge, de langue ou de provenance, la chance de s'exprimer en sport et en activité physique à l'intérieur du milieu de formation qu'est l'école.

André Thibault

Monsieur Côté, merci. J'ai envie de dire qu'au fond, les grandes questions que vous avez posées, les grandes visions que vous proposez, on pourrait les élargir presque à l'ensemble des problématiques de la concertation municipale scolaire pour des communautés de qualité et une qualité de vie des personnes par le sport et tout le reste.

Fédération québécoise des directeurs et directrices d'établissement d'enseignement

Allocution de monsieur Serge Morin, président

Je vous remercie de l'opportunité qui m'est donnée de participer à ces débats, en vous exprimant les visions de la FQDE concernant le sujet de l'heure, soit le développement durable dans la concertation scolaire municipale.

Comme prémisse, il faut s'entendre sur ce qu'est un développement durable. Quels moyens allons-nous utiliser pour mettre en application ce développement? Quel sera notre relation avec nos partenaires? Quelle importance allons-nous y consacrer en temps et en argent? Un développement durable nécessite d'abord un large consensus de l'ensemble de la population. Pour obtenir cet appui indispensable, il nous faut reprendre le bâton du pèlerin, sonder les reins et les cœurs afin de s'assurer de la justesse des orientations qui feront justement consensus. Dans notre sphère d'activités, cela veut dire prendre l'avis d'éventuelles clientèles. Vous avez sûrement noté que j'ai utilisé le terme «prendre l'avis» au lieu de l'éternel «consulter». Cela est intentionnel. Il faut baser nos interventions en fonction du vécu réel des personnes à qui nous nous adressons.

La révolution tranquille avec son slogan «Qui s'instruit s'enrichit», au début des années 60, avait réussi à faire partager ce but par la majorité de la population. La plupart avaient traduit cela en signe de piastres. Plusieurs ont effectivement amélioré leur sort, comparativement à leurs parents. Aujourd'hui, nous devons, je pense, parler beaucoup plus de qualité de vie, de participation active à l'aventure humaine dans toutes ses facettes, sans négliger totalement l'aspect économique. Nous faisons partie du village global. Nous sommes condamnés à travailler avec un nombre croissant de partenaires.

Depuis quelques décennies, le monde scolaire a grandement évolué en termes de partenariat. Présentement, une école primaire ou secondaire ne peut pas bien fonctionner sans un minimum de partenariat entre les élèves, les profs, la direction, les parents et l'ensemble des autres intervenants du milieu (commission scolaire, villes, intervenants économiques, etc.).

Depuis l'avènement des conseils d'établissement, la nécessité de s'entendre est une condition essentielle au bon fonctionnement d'une école dans sa communauté. Présentement, c'est notre réalité.

On veut élargir le débat en suscitant une plus grande coopération entre tous ceux qui font partie de la communauté. Donc, nous acceptons d'emblée ce nouveau défi. Mais à la condition que ce nouveau partenariat se démarque par une philosophie qui conçoit le «partage du pouvoir» d'une façon horizontale et non pyramidale. Il ne peut y avoir de prépondérance, d'hégémonie si on veut réellement créer un partenariat qui respecte tous et chacun.

Le partenariat est assuré d'une certaine pérennité, à partir du moment où les organisations agissent en remontant le courant pour intervenir à la source même des problèmes. La force du partenariat réside dans la capacité d'unir avec cohérence de nouvelles propositions d'agir par rapport à l'action corporatiste ou politique.

Souvent, les services sont offerts entre autres par des entités qui se cantonnent dans leur souveraineté, sont repliées à l'intérieur de leurs structures et sur leurs intérêts propres, enfin sur la spéculation financière, au détriment du développement d'un service. Autant d'éléments qui imposent à notre petit monde de lourdes responsabilités auxquelles aucun d'entre nous ne peut se dérober.

Le pouvoir des organisations ne réside pas dans l'argent, mais sur la volonté d'agir sans se limiter à dire ou à demander. Se mobiliser, élaborer des projets, agir avec compétence, faire preuve d'une bonne capacité d'analyse et d'innovation, voilà des qualités humaines nécessaires pour effectuer un virage significatif dans sa communauté.

Lorsqu'on parle de recherche et de formation en partenariat, la formulation me semble au départ très loin du vécu et de la réalité.

Pour sa part, la recherche devrait s'orienter vers la résolution des problèmes de l'heure. Il ne s'agit pas seulement d'identifier ces problèmes, mais aussi de proposer des solutions. Les sujets ne manquent pas.

La coopération signifie aussi de ne pas abandonner à la moindre difficulté, bien cibler les interventions en acceptant une plus grande coordination et en encourageant la coopération directe entre les partenaires et orienter les actions de façon à satisfaire les besoins de la communauté.

Si nous voulons un développement durable dans la communauté, nous devons avoir un œil critique réaliste du monde dans lequel nous évoluons. Nous avons l'obligation de fixer des objectifs qui bénéficieront d'un large consensus de la population. Après seulement, les divers intervenants pourront s'unir pour élaborer un mode de fonctionnement dans le respect de chacun, tout en répondant aux besoins réels du milieu.

Plusieurs me diront que ce sont des vœux pieux qu'il sera difficile d'atteindre. Cependant, dans la réserve de Portneuf, pour administrer une concession forestière durable, dix-huit intervenants, qui ont bien souvent des intérêts opposés, ont réussi, après seulement deux ans, à développer un mode de gestion de la forêt qui leur permettra une exploitation durable.

Vous me direz que le «matériel» est pas mal plus facile à gérer que «l'humain» et je partage cette opinion. Cependant, si ces dix-huit associations n'avaient pas fait table rase de leurs divers modes de fonctionnement, jamais ils n'auraient obtenu le consensus nécessaire pour cette nouvelle façon de gérer la forêt.

Cet exemple, quoique imparfait, illustre bien qu'avec de la bonne volonté, l'humain est capable de modifier son comportement pour le bien de tous.

En conclusion, le partenariat va selon son l'I.P.C. (*Informations – Pouvoirs – Compétences*), soit la capacité et la volonté de partager.

André Thibault

La table est mise pour cet après-midi. Je fais un peu de pouce sur ce que monsieur Morin a dit. On vient de voir arriver une piste où il va falloir, par analogie, créer des MRC locales, avec les différents intervenants. Il y a un absent, ici, qui est le Réseau de la santé qui est un autre acteur qui intervient et qui agit avec nous. Mais actuellement, ça existe peu des lieux comme ça où tous ces acteurs locaux, associatifs, santé, municipal, éducation, gouvernemental, s'installent ensemble en se disant: «Nous sommes collectivement propriétaires des ressources qui vont nous aider, chacun chez nous, et d'abord nos citoyens, à faire quelque chose».

Il y a un auteur qui disait: «Plus de la même chose, ce n'est pas nécessairement la solution...» on est «condamnés» à l'invitation de monsieur Morin et des autres panélistes à regarder les choses différemment, autrement on tourne en rond en changeant les virgules.

5. Période de travail en ateliers, sur quatre questions définies

QUESTIONS:

- No 1 LES PRÉALABLES: *leadership*, initiatives...
- No 2 LES CONTRAINTES: coûts, techniques...
- No 3 LES OBJETS: sur quoi doit porter la concertation...
- No 4 LE DÉVELOPPEMENT D'UNE VOLONTÉ POLITIQUE: provinciale, locale (municipale), scolaire...

QUESTION No 1 LES PRÉALABLES

1^{re} intervention - LES PRÉALABLES

On a établi quatre niveaux de discussion: 1) la problématique; 2) le niveau de discussion de la problématique; 3) le mécanisme qui va nous permettre d'arriver à des initiatives et un certain *leadership*; 4) le *leadership*: qui doit le prendre et comment?

Au niveau de la problématique, c'est clair qu'il y a une demande de locaux de la part des organismes, où on a l'objectif commun d'améliorer la santé des citoyens ou leurs activités de loisir en utilisant les locaux. C'est un problème qui est une problématique... Ce qu'on a identifié par rapport à la problématique, c'est qu'elle soit bien identifiée et surtout bien acceptée par tous les intervenants. Pour faire accepter cela, il y a plusieurs niveaux: le premier c'est entre les ministères, il va falloir qu'il y ait une concertation entre eux, qu'une initiative se fasse pour qu'entre les ministères, il se passe quelque chose. Le deuxième niveau, c'est la machine gouvernementale, dans sa globalité *versus* l'UMQ, l'UMRCQ... tous ces mouvements de Villes ou de MRC. Le troisième niveau, c'est la MRC et/ou la Ville avec la commission scolaire, dépendant du milieu car il n'y a pas un milieu où c'est pareil. Le quatrième niveau, c'est le quartier, les organismes, les villes avec les écoles. Il y a vraiment quatre niveaux, on ne peut pas régler ça avec seulement la Ville et la commission scolaire. Il faut que ça se traite aux quatre niveaux.

Au niveau du mécanisme, ça prend un mécanisme continu d'information, de consultations qui mèneront éven-

tuellement à la concertation. Si on n'a pas ce mécanisme-là, on ne peut pas se lever le matin et aller cogner à la porte du ministre ou du président de la commission scolaire ou du directeur et dire: «Il y a une problématique, elle est reconnue, assoyons-nous et réglons-là...» Ça ne marcherait pas. Il faut qu'il y ait un mécanisme continu... Que ce soit à travers les comités Villes et Villages en santé, à travers les tables régulières de discussions Ville – commission scolaire / ministère – ministère, il faut que ces mécanismes permettent de se tenir informés des problématiques qu'on rencontre, celles que l'on vit actuellement.

Pour identifier le *leader*, on s'est dit que ce devrait être la Ville dans chacun des milieux. Mais pourquoi? Qu'est-ce qui la différencie des autres intervenants? On a identifié une série d'éléments: il faut que ce soit une organisation ou un intervenant qui ait des ressources à partager et même des ressources à ajouter. Ça prend une volonté et une vision claire qu'elle va pouvoir faire partager avec les autres intervenants (comme la commission scolaire, les écoles...). Il faut que le niveau décisionnel du *leader* soit l'équivalent du niveau décisionnel des autres intervenants à l'espèce de table de concertation. Par exemple, si je suis le directeur général de la Ville et que je m'assois avec les concierges des écoles, je vais avoir un problème... Si je suis le président de la commission scolaire et que je m'assois avec les moniteurs de camps de jour, je vais avoir un problème... Il faut un équilibre au niveau décisionnel. Troisième élément: Il faut de l'influence comme individu ou comme organisation. Si je n'ai pas d'influence dans mon milieu, je ne peux être le *leader*. Quatrièmement, il faut un équilibre de rapports de forces entre les gens qui interviennent. On ne peut pas faire un partenariat en concertation si je suis le gros et que l'autre est le petit ou vice-versa. Le dernier élément, c'est qu'il faut trouver une façon que les gens qui discutent entre eux, que ce soit ministère / ministère, gouvernement / UMQ, Villes / commissions scolaires, quartiers ou organismes / écoles, il faut trouver des mécanismes où les gens vont se sentir imputables des résultats, c'est-à-dire assurer l'accessi-

bilité aux écoles, offrir des programmes communs aux citoyens, reconnaître que le bâtiment qui est là, c'est le fruit des impôts de tout le monde. Si on réussit à partir avec ça, on va réussir à faire quelque chose.

2^e intervention - LES PRÉALABLES

Beaucoup de discussions à notre table qui rejoignent le premier intervenant. On parle beaucoup que chacun reconnaisse son rôle, ses obligations et l'interdépendance entre les intervenants. On a tous un rôle à jouer et l'obligation de voir à ce que, finalement, tout le monde paie. On a la responsabilité de s'assurer que les deniers publics sont gérés de la façon la plus efficace possible. On parle de table de concertation avec les intervenants qui sont pertinents, en visant des objectifs communs. Tout le monde doit avoir la motivation, on doit utiliser des mécanismes ou des tables de suivi pour assurer que ça roule bien et pour bien faire. On a parlé également d'une certaine «permanence», c'est-à-dire qu'on ne peut pas aller de l'avant efficacement avec une table de bénévoles, un peu comme on voit au niveau des conseils d'établissements. Au niveau local, on travaille beaucoup avec les conseils d'établissements mais ceux-ci changent de personnels après un an, donc la continuité est difficile. On parle d'établir une certaine permanence à ce niveau. Il faut que les gens autour de la table aient un pouvoir de décision. Au niveau du *leadership*, il faut que ça vienne de chacun de nous, mais le gouvernement doit aussi établir des cadres dans lesquels tout le monde va pouvoir se trouver. On parle également de corps régionaux, comme les URLS, qui pourraient mettre en place des comités d'action locaux pour faire certain suivi à l'intérieur de chacune des villes.

3^e intervention - LES PRÉALABLES

Ce qui ressort de plus, c'est au niveau des bons coups qui se font ailleurs. On doit se baser sur les choses qui ont été faites ailleurs et sûrement que si ça fonctionne bien ailleurs, ça peut bien fonctionner chez nous.

André Thibault

Ce qui ressort, c'est que tout le monde convient des mêmes conditions de succès des préalables. Ce qui est ajouté, c'est qu'on sait comment faire, parce que ça a marché ailleurs; il faut aller le chercher. Ce que je re-

tiens beaucoup, c'est la notion de permanence de la communication. C'est peut-être la partie sur laquelle on est moins acteurs, actuellement. La permanence pour discuter des thèmes rassembleurs. Je retiens aussi le leadership. Ce qui est intéressant et que j'ai déjà lu ailleurs, qui est-ce qui est leader? C'est celui qui a du leadership.

QUESTION #2 LES CONTRAINTES

1^{re} intervention – LES CONTRAINTES

On a retenu quatre choses. La concertation semble être une volonté commune, alors ça devrait être encouragé et ce, à tous les paliers. Il faut faire circuler cette information si on y croit réellement. Il y a lieu d'avoir de petits projets. Peut-être qu'une commission scolaire ça semble gros pour un établissement et un service de loisir. On se dit que s'il y avait de petits projets directs entre le Service de loisir municipal et une école, ça ferait peut-être moins peur quand ces mêmes gens iraient cogner à d'autres portes. Compte tenu que c'est le conseil d'établissement qui approuve l'utilisation des locaux, un lien devrait être établi entre le conseil d'établissement et les responsables au niveau municipal. Si les projets étaient expliqués aux conseils d'établissement, on croit que ça se «vendrait» mieux. Notre dernière grande conclusion, on ne veut pas que personne saute de leur chaise... Que la gestion des bâtiments pourrait être faite par la municipalité, sous la gouverne des MRC. Ça conclut notre intervention.

2^e intervention – LES CONTRAINTES

Nous avons glissé assez subrepticement des contraintes aux solutions. Mais nous avons mis en lumière une contrainte financière. C'est-à-dire quand une commission scolaire commence à décider de charger au coût l'accès aux équipements. Dans le cas qu'on a longuement discuté ici, car c'est un cas exemplaire, les coûts ont augmenté de 125%; conséquence: échange de TPS, TVQ partout, tout le monde a payé plus cher, escalade des coûts, baisse de l'offre de service, etc. Étonnement général autour de la table: pourquoi une chose comme celle-là peut-elle se passer? Si vous discutez ensemble, vous trouvez des solutions. Il faut préciser qu'on est dans le contexte montréalais où la contrainte dont on

parle, au niveau des coûts, révèle une contrainte encore plus grande qui est structurelle et politique. C'est-à-dire que dans le cas qui nous occupe, cette commission scolaire se trouve à couvrir une douzaine d'arrondissements. Les douze arrondissements ne vont pas se coaliser ensemble pour discuter avec cette commission scolaire pour arriver à une entente. Ce qui fait que la commission scolaire discute avec chacun des arrondissements qui sont en rangs dispersés et qui ne peuvent pas établir de dialogue fructueux avec la commission scolaire. Si on se reporte au niveau de la ville, le problème s'inverse: il y a une ville mais six commissions scolaires. Malgré le pouvoir des conseils d'établissement, si une commission scolaire décide d'une politique de location de ses équipements, le conseil d'établissement ne pourra pas revenir là-dessus à moins que ce soit pour des ententes cas par cas. C'est la principale contrainte dont on a parlé, car dans le cas d'autres contextes municipaux, comme à Trois-Rivières ou ailleurs, autour de notre table, les gens ont dit: «*Nous, on a résolu le problème, un seul payeur de taxes, on ne charge rien, on ne fait pas de troc, ça n'entre pas dans les livres, pour les coûts c'est 50 – 50 quand c'est raisonnable. Si c'est évident que c'est au prorata, on trouve une solution. On partage les coûts de réfection quand c'est nécessaire et les ententes fonctionnent bien*». On avait un cas extrême qui s'en allait à vau-l'eau jusqu'à un certain point: baisse d'offre de service, etc. à cause des contraintes financières mais qui révèle essentiellement une contrainte d'orientation politique, une difficulté de s'attaquer à la contrainte politique à cause de la structure. Certaines contraintes particulières ont été identifiées, comme un organisme qui a la responsabilité de gérer l'équipement, a évidemment la priorité sur l'usage et sur le temps d'utilisation. Si le milieu scolaire poursuit, comme ça se fait dans certains milieux, à augmenter son offre de services parascolaires les fins de semaines, etc., si les écoles s'en vont vers le concept de *full service school* et ouvrent les fins de semaines, il y a un réalignement de l'offre de service scolaire municipale qui va devoir se faire compte tenu de ce développement-là. Ce que ça va donner, on ne le sait pas trop mais c'est une réalité. On a signalé aussi la baisse démographique qui peut être un des facteurs contraignants pour le milieu scolaire dans la possibilité pour le milieu de rendre ses équipements accessibles. S'il y a moins de clientèle, moins

de ressources, moins de sous, etc., ça crée des problèmes financiers.

3^e intervention – LES CONTRAINTES

Trois grandes contraintes ont été identifiées: les contraintes budgétaires, les conventions collectives et la mobilisation de la volonté de tous les partenaires de s'asseoir ensemble. Le thème budgétaire a été couvert mais la limite qui peut être avancée serait de couvrir les coûts excédentaires que ça peut présenter, l'ouverture des locaux, tant municipaux que scolaires. Du côté des conventions collectives, c'est l'importance que les conventions collectives puissent être déboulonnées de façon à permettre plus facilement l'interchangement de personnels scolaire municipal pour réduire les coûts et faciliter l'organisation d'ouverture des locaux.

Au niveau budgétaire, je reviens sur la taxe qui comporte deux volets: la TVQ et la TPS. Même si vous y allez avec le troc, la loi dit que vous devez taxer à valeur réelle. Des gens étaient surpris de voir que les commissions scolaires ne pourront pas bénéficier de l'augmentation des rôles d'évaluation, c'est parce que la taxation scolaire ne fonctionne pas comme la taxation municipale. Elle est imposée et calculée par le gouvernement et même s'il y a une hausse de l'évaluation foncière sur un territoire donné, la commission scolaire ne pourra pas bénéficier de cette hausse. Si elles avaient ce pouvoir, comme les municipalités, ça pourrait permettre justement de donner plus de latitude locale et faciliter les ententes. Au sujet de la mobilisation, on constate, à un certain nombre d'endroits, que les conseils d'établissement ne sont peut-être pas assez impliqués au niveau communautaire. Ce sont des structures qui ont été mises en place il y a 5 – 6 ans. Des structures qui ont eu des problèmes de démarrage mais qui seraient rendues au stade de voir au-delà de la mission pédagogique, de la mission de l'école, de voir la mission de l'école dans la communauté, donc de commencer à travailler en partenariat avec les municipalités locales, avec les arrondissements, pour être capables d'assurer une meilleure concertation pour l'utilisation des locaux.

Concernant la gestion des bâtiments, je serais porté à ajouter deux commentaires: c'est vrai qu'il y a des municipalités assez grosses pour gérer ça, mais il y a beau-

coup de municipalités au Québec dont le budget est à peu près le budget d'une famille, et ça c'est des maires qui le disent. Je ne vois pas comment ils pourraient gérer cela, d'une part, et d'autre part, le coût d'administration scolaire est beaucoup plus bas que tous les autres coûts d'administration au Québec. Il est de l'ordre de 5% alors qu'ailleurs il est aux alentours de 10%, je ne suis pas sûr qu'il y aurait là une économie.

QUESTION #3 LES OBJETS

1^{re} intervention - LES OBJETS

Avant de déterminer ce sur quoi devrait porter la concertation, il y a certains préalables qui sont encore ressortis. Le groupe réitère l'importance de bien connaître la mission de chacun des partenaires. Bien établir, de la façon la plus claire possible, les nouvelles réalités, comme par exemple: l'explosion des services de garde et les exigences des différentes clientèles qui évoluent, etc. Il est aussi important de s'entendre sur les besoins de chacun et d'établir des priorités parce qu'on ne peut pas tout régler en même temps, on ne peut pas se concerter sur tout en même temps. Ensuite, la concertation doit porter sur un ou des objectifs communs, même si les partenaires ont des missions différentes, des réalités différentes comme l'accessibilité aux services et aux infrastructures et équipements.

Autre objet: l'optimisation des services et des équipements. Un autre objet de concertation qui apparaît comme un principe directeur ou un préalable, c'est l'équité dans ce sur quoi on doit accorder la priorité et on doit se concentrer et se concerter. Un autre objet est d'essayer de déterminer les pressions communes que doit faire le groupe de concertation auprès des instances ministérielles, gouvernementales. Un autre objet couvre toute la question des ressources humaines, il semble que le manque de jeunes moniteurs, d'animateurs, etc. soit vraiment un problème généralisé. Toute la question de la formation et du recrutement des ressources humaines devrait faire l'objet d'une concertation. Un autre objet: qui paie? D'où viennent les sous? Et comment on peut en arriver à gérer la décroissance démographique?

2^e intervention – LES OBJETS

Ça prend une prise de conscience: la clientèle est commune, que ce soit au niveau scolaire ou municipal, il faut faire comprendre aux élus, aux administrateurs, que ce sont les mêmes utilisateurs donc les mêmes payeurs de taxes et qu'ils ont droit à l'ensemble des services pour lesquels ils paient. On a également parlé des réaménagements ou des constructions d'équipements scolaires. Le faire non pas en se regardant le nombril mais en concertation avec les intervenants du milieu. Par exemple, la construction d'une piscine. S'assurer que la piscine ne répondra pas seulement à nos besoins mais qu'elle répondra également à des normes de fédérations, à des normes de groupes sportifs... Ces normes devraient faire partie des devis politiques. Au niveau du partage des locaux et d'équipements, on ne s'en sort pas, il y a nécessité d'un changement de culture des organisations scolaires et au niveau des municipalités.

Bien cerner les besoins, selon les réalités locales et ne pas gérer les ententes à travers l'ensemble des villes du Québec car ça peut changer d'un centre à l'autre.

La réalité des services de garde: bonifier les activités parascolaires pour les élèves par l'utilisation des services offerts par les groupes communautaires, les organismes en loisir, etc.

La continuité dans l'intervention: de quelle façon améliorer l'unique heure / semaine d'activité physique dans les écoles? Plusieurs organismes autour, dans la communauté, veulent entrer dans les écoles et faire de l'offre de service en passant par le partage des locaux. La nécessité d'avoir une volonté politique, faire des gestes concrets envers la communauté.

Au niveau des écoles, mieux solliciter le milieu pour la mise en place du parascolaire qui est souvent gratuit pour les écoles.

Mieux cerner ce que les organismes peuvent offrir. Réviser les protocoles d'entente souvent désuets, plus adaptés à la réalité. L'objet, c'est la volonté de l'ensemble des parties.

3^e intervention – LES OBJETS

L'enjeu commun est important. Travailler sur des situations gagnant-gagnant. Évidemment, la concertation appartient au niveau local, au niveau de son *leadership* avec un soutien au niveau supérieur. Concernant les objets, on a parlé de l'approche événementielle. Malheureusement, c'est du court terme. Il faut travailler sur du long terme, sur des événements durables, l'enjeu de la santé chez les jeunes est un enjeu déterminant et rassembleur, pour l'ensemble des intervenants.

La lourdeur des processus... Comment réussir à simplifier des processus lorsqu'il y a des changements constants de personnel à tous les niveaux? Comment les systèmes pourraient-ils se parler? Comment réussir à alléger toute cette machine pour que le municipal et le scolaire puissent se parler? Les problèmes surgissent lorsqu'on parle de tarification. C'est là qu'on n'est pas capable de réussir à s'entendre. Généralement, les milieux qui ont des échanges de services, du troc, ça va bien. C'est lorsqu'on arrive à mettre des prix sur des choses que ça commence à être laborieux comme processus. Cependant, attention au développement de nouveaux programmes : avec ce qui se fait, ce qui doit être fait de concert dans le milieu. La réussite des programmes de réussite scolaire doit aussi se faire en concertation avec le milieu; l'école n'est pas seule sur son territoire. Et, évidemment, un des obstacles à la concertation, c'est les horaires à l'intérieur des écoles, comme les horaires de 9 jours, etc. rendent difficile la concertation et la complémentarité avec le milieu.

André Thibault

Je retiens qu'on sort une première fois à travers les concertations événementielles mais qu'il faut être durable. Une bonne piste sur le durable, c'est à partir des préoccupations, des problématiques liées aux usagers, aux personnes et non pas à la matière. On parle de santé des jeunes, de réussite des jeunes.

4^e intervention – LES OBJETS

Comme notre équipe achète probablement tout ce qui a été dit aux autres tables, je vais faire court et j'ajoute

une phrase qui complète : on doit travailler, entre autres, sur les procédures, mais on doit faire un plan d'action global d'orientation réunissant tous les acteurs, tant au niveau macro que micro. Il y a aussi tout ce qui concerne la complémentarité des services.

QUESTION #4 LE DÉVELOPPEMENT D'UNE VOLONTÉ POLITIQUE

1^{re} intervention – DÉVELOPPEMENT D'UNE VOLONTÉ POLITIQUE

Il y a trois grandes choses qui ressortent : chacun a une responsabilité à y jouer, cette volonté peut se développer par des pressions de la population, par des mécanismes de communication ou par du positionnement auprès des élus. Donc, ce qu'on dit, c'est que chacun a un engagement ou une responsabilité à prendre pour sensibiliser les élus. On s'est dit qu'il y aurait peut-être avantage à amener le débat au niveau de l'UMQ ou de la FQM, par exemple, pour sensibiliser les élus municipaux et avoir une mécanique semblable au niveau scolaire. Les Unités régionales de loisir et de sport (deux à notre table), disent qu'elles ont peut-être un rôle à jouer en termes d'animation de mécanismes; réunir les élus scolaires et municipaux de part et d'autre, mais aussi ensemble pour faire connaître la réalité et les contraintes de chacun et voir aussi les aspects positifs de cette concertation. On a réfléchi à une sensibilisation auprès des CRÉ. Les parents ont aussi un rôle à jouer; comment ils peuvent connaître les responsabilités qu'a l'école concernant l'offre de service en loisir, comment ils peuvent sensibiliser les décideurs quant à cette fonction de concertation et d'offre de service. Un des moyens qui est revenu souvent: comment amener à rencontrer les élus pour leur faire part des bons coups, des solutions porteuses, à leur démontrer que politiquement c'est viable, c'est rentable surtout. Il y a le milieu associatif où il y a des élus qui sont de la société civile, il faut les impliquer dans cette dynamique, dans cette volonté politique générale. Donc, globalement, développer ces mécanismes qui permettent à chacun de communiquer ensemble.

2^e intervention – DÉVELOPPEMENT D'UNE VOLONTÉ POLITIQUE

Notre table a beaucoup plus traité au niveau provincial. Pour nous, l'ensemble des difficultés, des problématiques et des pistes de solutions se jouent à ce niveau. On a parlé d'une déclaration de principe pour établir comment ça se fait de la concertation municipale et comment ça doit s'articuler vers la base. Donc, donner des balises qui permettraient, au niveau local, de plus facilement s'entendre, d'avoir une condition gagnante à ce niveau-là. Il y a aussi une problématique au niveau des rôles et responsabilités du milieu scolaire, du milieu municipal, surtout en ce qui a trait au loisir. Par exemple, le milieu municipal a pris une place au niveau du loisir au cours des cinquante dernières années, le milieu scolaire en a pris aussi. On commence à avoir du chevauchement, on commence à se heurter à certaines difficultés au niveau de la gestion des plateaux, des activités, à la limite on vient presque en compétition. La loi 180 n'est pas venue aider à cela, elle a plutôt «brouillé» ce rôle et ces responsabilités.

Concernant la gestion des bâtiments, nous sommes allés jusqu'à envisager la gestion des terrains et du transport scolaire. On croit que la municipalité –ou la MRC– car au niveau des petites municipalités ça peut être difficile, en milieu rural il peut y avoir une concertation au niveau des MRC et un arrimage au niveau du transport. Donc, par exemple, la personne qui reste dans le rang 8 pourrait monter dans l'autobus pour aller travailler en même temps que son garçon s'en va à l'école... C'est ça de la concertation. Des fois c'est plus difficile à arrimer. Donc, peut-être que cette gestion devrait revenir au municipal. On ne réinvente pas grand chose, je pense que le livre blanc identifiait assez bien la municipalité maître d'œuvre. Évidemment, si on transfère des responsabilités, il faut transférer les fonds sinon on se bute à certaines difficultés.

On a aussi identifié la pression qu'on met sur le MEQ: Les jeunes sont sédentaires, les jeunes décrochent, les jeunes se suicident, on vit des difficultés, donc ont dit: «*Fait bouger, fait des activités, organise...*». Ce n'est pas le rôle du ministère de l'Éducation, ce n'était pas le rôle à la base des écoles et ils ont pris une place de plus en plus présente, c'est des sujets dont on entend de

plus en plus parler. C'est des choses sur lesquelles il faudrait se questionner et c'est toujours au niveau provincial.

On s'est aussi penchés sur «*Comment on pourrait faire mieux de concertation scolaire municipale*» et on est venu à la conclusion qu'il faudrait peut-être faire entrer en jeu une tierce partie comme l'a fait *Québec en forme*. Dans le fond, *Québec en forme*, ce n'est pas nécessairement le milieu municipal qui a pris le *leadership*, ce n'est pas nécessairement le milieu scolaire, c'est une troisième partie qui est arrivée, une fondation publique qui a dit: «*J'ai des objectifs*» et ils ont mis l'accent sur l'approche client. Dans le fond, en lien avec tous les éléments que j'ai amené, si on met le client, qui est le citoyen, le jeune, à l'avant-scène, je pense qu'on se rend à l'évidence de certaines pistes de solution. Donc, *Québec en forme* pourrait être un exemple. L'avenue qui était prise à la base pour *Ça bouge après l'école* n'était peut-être pas le bon exemple où l'Éducation avait un pôle majeur de *leadership* et le municipal ne se sentait pas nécessairement concerné. Donc, s'il y avait un retour de *Ça bouge après l'école* ou d'un autre format, il faudrait aller dans ces orientations. Avec *Écoles en forme et en santé* on est en train de peut-être répéter, si on parle comme défaut. On a une belle préoccupation, une belle vertu, on veut que nos jeunes soient en forme et en santé mais on donne la responsabilité aux écoles, au ministère de l'Éducation... Encore-là les autres ministères ne se sentent pas concernés. Tantôt, j'ai entendu parler les commissions scolaires de décroissance démographique. Il faut peut-être aussi se soucier de commissions scolaires qui sont en croissance... il n'y en a pas énormément mais elles vivent aussi des difficultés de contraintes budgétaires. Ça aussi il faut s'en soucier.

3^e intervention – DÉVELOPPEMENT D'UNE VOLONTÉ POLITIQUE

Je ne répéterai pas, il y a des choses qui ont été dites, notamment sur le *leadership* de nous tous, qui sommes très motivés et qui pouvons être des *leader*, de répandre, d'aller chercher les partenariats qu'il faut. C'est un peu la pyramide à l'envers, quand on pense «micro». On a quand même parlé au niveau du développement d'une volonté politique, d'une espèce de recommandation globale qui dit que pour développer une volonté po-

litique, il faut avoir une vision partagée et il faut la maintenir avec rigueur et cohérence. Il faut que les choses s'alignent. Quand on déplie ça, au niveau de la pyramide, au niveau municipal, on pense que c'est un énorme défi de gestion, à Montréal surtout, dans un contexte de défusions en plus, d'une nouvelle structure et que les volontés politiques deviennent extrêmement diversifiées, où vision partagée avec rigueur et cohérence apparaît difficile; on se dit qu'avec le temps, les choses vont se bonifier. Quand on arrive au niveau du gouvernement, on n'a pas l'impression qu'on est dans un contexte de vision partagée. Il y a eu une première rencontre de «Trois grandes montagnes» comme on les a définies. C'est déjà un premier pas mais on n'a pas l'impression que c'est partagé. Est-ce que la vision partagée, la rigueur et la cohérence ne devraient-elles pas être plutôt au niveau du gouvernement et non pas différents ministères? On ne sent pas cela et on se demande si on est dans un modèle curatif plutôt que préventif.

André Thibault

Généralement, je pense qu'on fonctionne en éteignant les feux. On va essayer dans la synthèse de tout ramasser cela et se donner rigueur et cohérence.

6. Conclusion des panélistes

Monsieur Serge Morin

**Fédération québécoise des directeurs et directrices
d'établissement d'enseignement**

D'abord, je vais continuer avec la façon dont j'ai terminé mon intervention ce matin avec l'IPC (Information, Pouvoir, Compétence). Ce dont je me rends compte, c'est qu'au niveau du partage de l'information, il y a plein de choses que dans l'ensemble –qu'on soit d'une partie ou de l'autre– on ne maîtrise pas; donc on connaît mal notre partenaire. Partager de l'information, c'est savoir à qui on a affaire. Au niveau du partage des pouvoirs, ce que j'ai pu voir aussi, ou me rendre compte, c'est que la nouvelle bibitte que sont les conseils d'établissement enfarge drôlement les municipalités. Ce que je vous dis, c'est que les conseils d'établissement sont plutôt là pour vous faciliter les choses que pour vous embêter. Si on parle de développement durable, si on établit un partenariat important avec les conseils d'établissement, vous allez contourner les directions d'établissement qui pourraient vous être hostiles ou non favorables. Dans chacun de nos groupes, on sait qu'on a des résistants. La valeur, c'est de le reconnaître.

Pour ce qui est du partage des compétences, c'est peut-être le point où on a le moins de problème, on le sait, on connaît nos valeurs, chacun reconnaît les compétences de l'autre; ça c'est peut-être le point qui serait le plus facile. Mais je pense que les deux points à travailler sont le partage de l'information et bien se connaître parce qu'on ne se connaît pas. Je me suis rendu compte que dans les discussions qu'on pouvait avoir, on ne se connaît pas; on ne connaît pas nos organismes, on connaît mal nos structures et souvent ce qu'on retient, c'est là où on a eu une difficulté, alors on recule et on dit qu'il n'y a rien à faire parce qu'il y a cette difficulté. Alors, informons-nous et partageons le pouvoir, on sait qu'il y a plusieurs paliers de gouvernement. Merci.

Monsieur Raymond Côté

Sports-Québec

Je vais repartir avec beaucoup d'espoir. Malgré qu'on ait identifié des problématiques, j'ai rencontré des gens qui sont convaincus, des gens qui sont sensibles à la concertation. J'ai rencontré des gens habiles à contourner les problématiques; même s'il y a des protocoles, même s'il y a des encadrements qui leur mettent des bâtons dans les roues, ils arrivent à travailler sur le terrain de façon convenable et à agir par effet de rebondissement, c'est-à-dire qu'au lieu de changer les choses en haut, on le fait en bas; on fait la preuve que c'est ce qu'il faut faire et on y arrive; j'ai trouvé cela particulièrement intéressant.

La tarification ne m'apparaît pas une piste idéale ou facilitante concernant la lourdeur, la complexité et le temps que vous y perdez. J'ai rencontré des gens chez qui c'est une culture. Et quand on gratte un peu, c'est aussi fragile parce que ce sont des gens qui l'ont construite la culture; ils l'ont bâtie de toutes pièces. Ils sont comme multipliés; certains sont partis du monde scolaire pour se ramasser dans le monde municipal; c'était habile comme façon de faire.

Je vous laisse sur un dernier élément parce que j'aime ça qu'on se fixe quelque chose; alors si on se fixait un objectif annuel, grand, petit, peu importe, chacun dans notre milieu, de faire avancer la concertation, que ce soit à travers un projet, que ce soit à travers un événement, que ce soit à travers un protocole, à travers des relations. Partons d'ici en disant: *«D'ici un an, j'aurai réalisé quelle petite chose par rapport à la concertation?»* On pourrait se revoir pour se dire si on a réussi ou pas, mais je vous le propose aussi.

Madame Josée Bouchard

Fédération des commissions scolaires du Québec

Je retiens que tout est une question de compréhension de nos rôles, de nos fonctions, de nos missions, ce n'est vraiment pas banal; plusieurs l'ont effectivement relevé quand monsieur Morin disait «*On ne se connaît pas assez*». Il faut le répéter, il faut multiplier les occasions de rencontres, car il faut arriver à bien se comprendre pour bien faire les choses. Donc, c'est un respect mutuel. Vous savez, c'est peut-être ça qui amène aussi la fameuse idée des municipalités de gérer les bâtisses. Je ne peux pas m'empêcher d'intervenir là-dessus car vous savez, c'est sûr que demain matin, si je vais discuter avec quelqu'un qui me dit «*J'ai envie de te manger, comme un gros lion*» vous allez voir monter ma pression! Je pense que je vais rougir et serrer les dents et ça va être très dur de discuter ensemble. Cette menace pèse sur les commissions scolaires depuis plusieurs années. Je voudrais livrer un message aujourd'hui qui est un message très relié à la concertation: il y a des pays, des peuples qui se battent dans le monde pour la démocratie... On a la chance d'avoir une démocratie très étalée ici, c'est extraordinaire... Pourquoi on a toujours envie de ramasser ça ensemble et le réduire? Parce qu'il ne faut pas se leurrer, si les bâtisses passaient aux municipalités, les taxes aussi passeraient et il n'y aurait plus d'élus scolaires... Je pense que dans toutes nos organisations, à travers tout ce qu'on a discuté aujourd'hui, c'est important de profiter, je pense qu'autant les organismes communautaires, les municipalités, les commissions scolaires, on a des gens qui sont formidables, qui sont compétents et qui sont d'engagement. Autant au niveau administratif qu'au palier politique. Je pense que c'est une richesse que l'on a au Québec. C'est vrai que parfois ça prend un peu plus de temps pour arriver à des solutions mais au moins, c'est un gain sur le plan de la démocratie sociale.

Madame Jocelyne Nadeau

Fédération québécoise des centres communautaires de loisir

Après tous ces beaux mots, je ne sais pas ce qu'on pourrait ajouter. Je pense qu'une journée comme aujourd'hui, déjà c'est une amorce. Ma vision a changé. Des places où je trouvais des fermetures, j'ai trouvé de l'ouverture et dans le fond, on a tous un objectif commun, c'est le bien-être des gens pour lesquels on travaille. C'est avec cela que je vais repartir et je rêve qu'à la prochaine rencontre on soit le double de personnes pour que d'autres du communautaire –parce qu'on n'est pas beaucoup– et de la Santé et des Services sociaux puissent s'asseoir aussi et élargir, car je trouve que c'est déjà le premier pas. Tantôt on parlait de se connaître, eh bien moi, aujourd'hui, je repars en connaissant des gens. Merci beaucoup.

Monsieur Michel Montambeault

Association des cadres scolaires du Québec

Ce que je comprends aujourd'hui, c'est que je pensais qu'avec cette rencontre nous allions être capables de trouver des recettes, être en mesure de trouver des solutions pour être capables de fonctionner au niveau de la concertation. Je m'aperçois, en discutant avec les collègues de Montréal, qu'effectivement la réalité d'arrondissement d'une grande ville comme Montréal, *versus* Trois-Rivières où la commission scolaire a été fusionnée depuis maintenant cinq ans, notre organisation a commencé à prendre de l'expérience. On ne peut pas comparer les problématiques qu'ils peuvent vivre par rapport à nous. Par contre, avec l'expérience vécue, je crois qu'à la base, ça prend une volonté des différentes organisations de s'asseoir pour tenter d'en arriver à une vision commune et d'arrêter de penser à ce qu'on gagne ou ce qu'on perd comme organisation, parce que si on pense comme ça et qu'on essaie d'y aller mathématiquement pour savoir si on a plus d'avantages à ce concerter, on perd de vue l'objectif qui est de donner à la population une multitude de services au moindre coût. C'est un peu ce que je retiens de la journée d'aujourd'hui; il n'y a pas de recette, il faut vraiment la volonté des gens et des organismes. À savoir qui va prendre le *leadership*, à mon avis, c'est le milieu. Merci.

Monsieur Benoît Ouellet**Association québécoise du loisir municipal**

Je pense que l'échantillonnage qu'on a ici est représentatif de nos communautés québécoises. Les gens sont favorables à la concertation scolaire. On sait aussi qu'elle est nécessaire, autant au niveau scolaire qu'au niveau municipal. Il y a des expériences qui fonctionnent très bien un peu partout, il n'y a pas des cas uniques, il y a beaucoup d'expériences sauf qu'il y a des choses, des façons de faire qu'il faut changer; c'est un processus ardu, continu. Il y a aussi des clarifications à apporter au niveau des paliers supérieurs, des ministères, entre autres les tarifications au niveau de la loi 180, des éléments non pas à corriger mais à préciser. On peut soumettre une suite, un rendez-vous l'an prochain, mais aussi une suite aux échanges qu'on a eu aujourd'hui. Je crois que pour l'AQLM c'est un enjeu, un intérêt à poursuivre le travail qui a été fait ici. Il est dommage que les élus municipaux ne soient pas présents à l'intérieur d'une telle journée.

Monsieur Jean Drouin**Ministère de l'Éducation**

Il y a beaucoup de mécanismes, d'outils disponibles pour qu'il y ait des ententes. Je m'aperçois que les gens ont aussi beaucoup de bonne volonté pour en arriver à des ententes. Ce qu'il faut, c'est que les gens se parlent, surtout pour se comprendre. Comprendre les problèmes des autres et aussi apporter leurs problèmes, pour faire avancer le dossier, en gardant comme objectif la qualité de vie des personnes, des citoyens, des élèves.

Madame Françoise Duranleau**Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir**

Je vais reprendre les quatre thèmes qu'on a travaillés cet après-midi. De la première thématique qui était « les préalables à la concertation » je retiens surtout que le *leadership* doit être partagé; il n'y a pas de recette, le milieu local doit prendre sa place pour trouver les solutions qui sont à leur portée. On a entendu des expériences qui étaient aussi multiples que la Sûreté du Québec qui propose des expériences de *coaching* bénévole dans le milieu. Trois milieux où ça se fait juste à ma table: la Côte-Nord, Mont-Tremblant, Montréal. Je trouve assez exceptionnel que le *leadership* arrive d'un milieu communautaire, de l'école ou de la municipalité; donc, il y a plusieurs sources de *leadership* qui peuvent être immergées. Mais il ne doit pas se situer uniquement au niveau local, il faut aussi qu'il y ait un *leadership* ministériel. Il doit aussi y en avoir un des élus, on doit s'assurer que le ministre des Affaires municipales, du Sport et du Loisir puisse jouer un rôle auprès des élus municipaux, avec des pressions au sein de l'UMQ, de la FQM, mais aussi dans les milieux scolaires, il doit y avoir des pressions qui soient faites auprès des élus.

En termes de « contraintes », la principale qu'on pourrait avoir, c'est de continuer à voir les choses comme on les a toujours vues depuis vingt ans, de rester sur nos positions, c'est la pire chose qui pourrait nous arriver. Aujourd'hui, on voit qu'il y a des expériences qui portent des succès et il faut continuer de miser là-dessus et travailler pour faire immerger ces expériences, voir pourquoi elles sont à succès, par rapport à celles qui ne marchent pas et tirer des expériences de cela. On doit arrêter de se demander combien ça coûte, mais plutôt combien ça coûte de ne pas le faire et peut-être que les coûts vont être plus grands à ce moment-là.

Concernant les « objets », pour moi c'est les citoyens; les services complémentaires qu'on va réussir à mettre de l'avant, pour une meilleure qualité de vie à nos citoyens.

Au « niveau politique », les attentes qu'on peut signifier à chacun des groupes, c'est d'abord qu'il y a urgence d'agir, l'histoire de l'humanité nous prouve que c'est toujours

dans des situations où on est acculés au pied du mur que l'on trouve les meilleures recettes, où l'on est le plus créatif, alors je crois qu'il y a urgence d'agir à cause de tout le contexte socioéconomique, à cause du contexte démographique, on n'a plus le choix, on doit travailler ensemble, donc il y a une urgence d'agir et ça nous interpelle, et je dirais encore plus dans les milieux ruraux où il n'y a pas toujours un service de loisir avec des permanents, c'est des bénévoles qui assurent la pérennité des organisations, on y remarque un essoufflement. Il faut vraiment essayer de trouver des solutions à ces problématiques de concertation.

Je terminerai en disant qu'il faut profiter du *momentum* qui a été créé ici. En préparant la rencontre avec l'AQLM, on se disait que d'abord et avant tout, on doit tous se revoir, les gens du panel, pour faire une rencontre d'évaluation, de suivi de nos interventions et dans un deuxième temps, on doit aussi imaginer une mécanique qui va permettre de pérenniser ces échanges entre les divers acteurs, si tous les partenaires impliqués le souhaitent, et nous, au MAMSL, c'est sûr qu'on en est et qu'on va répondre à un tel engagement.

Conclusion de M. Richard-A. Coulombe, président de l'Association québécoise du loisir municipal

J'espère que vous avez aimé votre journée. Je pense que ça nous a permis de faire un bon déblayage d'idées et de bien se sensibiliser, mutuellement, sur nos réalités à chacun. Il y a encore beaucoup à faire et il faut le voir comme étant non seulement un mur à traverser mais il y a possibilité de le traverser en étant créatifs et en utilisant le potentiel et les caractéristiques de chaque partenaire comme levier. Il faut que chacun des partenaires travaille dans sa compétence propre, de façon à faire profiter les autres partenaires de son potentiel.

Madame Duranleau vous l'a dit. Les gens qui se sont présentés comme panélistes sont prêts à se réunir de nouveau, alors l'AQLM assurera le *leadership* en ce qui a trait à la convocation de ces gens-là pour assurer un suivi de la journée d'aujourd'hui et voir –qui sait?– ce qui pourrait être fait ultérieurement.

Les Actes de la journée seront disponibles à compter de l'automne. On vous fera parvenir l'information pour vous en aviser. Il y aura aussi de multiples articles qui seront publiés dans les différentes revues, que ce soit Municipalité, la revue de l'Observatoire, etc.

Une journée comme celle-ci, c'est beaucoup d'ouvrage à organiser et je voudrais remercier les gens qui ont travaillé très fort à l'organisation de la journée, à savoir les trois personnes qui travaillent, nos collaborateurs à l'Association québécoise du loisir municipal: Monsieur Patrick Lafleur, directeur général, madame Francine Trudel et monsieur Normand Caron, notre responsable de la revue *Agora Forum*. Bravo et merci!

Je voudrais remercier aussi l'Observatoire du loisir, en collaboration avec monsieur André Thibault. André, merci beaucoup, tu as animé cela de main de maître comme d'habitude et merci également à Julie Fortier. Merci au ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir, madame Duranleau et son équipe qui est ici aujourd'hui, merci beaucoup pour votre collaboration. Merci à tous

les panélistes, merci aux animateurs et secrétaires d'ateliers; vous avez travaillé fort cet après-midi. Enfin, je vous invite à remplir la fiche d'évaluation qui est dans vos documents et la déposer à la sortie de la salle; ça nous aide à améliorer notre intervention. Merci beaucoup, bon retour!

