



**Fédération québécoise  
des centres communautaires  
de loisir**

**S'ENGAGER COMME ADMINISTRATEUR  
DANS UN CENTRE COMMUNAUTAIRE DE LOISIR**

**LE RÔLE ET LES RESPONSABILITÉS  
DES MEMBRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION  
DES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR**

Mars 2004

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	3
Première partie : Un centre communautaire de loisir .....	4
Deuxième partie : Le rôle des administrateurs dans un organisme communautaire .....	5
Troisième partie : Démarche de réflexion des administrateurs en CCL .....	6
Quatrième partie : Pratiques des conseils d'administration	
Tableau 1. Gardien de la mission .....	8
Tableau 2. Élaboration des orientations du centre .....	9
Tableau 3. Support à la direction générale .....	10
Cinquième partie : Animation d'une rencontre d'orientation .....	12
CONCLUSION .....	13
ANNEXE - Un outil d'animation multifonctionnel : le comité .....	14

## INTRODUCTION

Les rencontres qui ont précédé le congrès d'orientation de la Fédération, tout comme les propositions qui y ont été adoptées, en mai 2003, ont mis en lumière une demande claire envers la Fédération. Les membres des conseils d'administration des centres mandataient la Fédération pour, entre autres, les mettre en contact pour échanger et s'outiller quant aux principaux défis rencontrés :

- Recrutement des personnes bénévoles.
- Renouvellement du conseil d'administration.
- Motivation et mobilisation des employés et des personnes bénévoles.
- Rôle du conseil d'administration dans la réalisation de la mission du centre.

C'est donc dans cet esprit que la Fédération a initié une série de rencontres avec les membres des conseils d'administration des centres.

Sept rencontres se sont tenues entre le mois d'octobre 2003 et le mois de janvier 2004. Ces rencontres ont permis de rejoindre 104 personnes d'un peu partout au Québec, impliquées à la direction générale ou au conseil d'administration d'un centre communautaire de loisir (CCL) (*Vous trouverez en annexe les coordonnées et les comptes rendus de ces rendez-vous*).

Vous trouverez ci-joint les principales réflexions qui se sont dégagées de ces rencontres et quelques exemples de moyens mis de l'avant par des administrateurs pour mieux répondre à leur rôle tout en considérant les spécificités de leur milieu.

Le document est divisé en six parties qui permettront de préciser ce qu'est un centre communautaire de loisir, de rappeler les grands constats sur le rôle des administrateurs dans un organisme communautaire et de présenter la démarche proposée par la Fédération aux administrateurs des centres. La quatrième partie traitera des résultats concernant les pratiques des conseils d'administration des centres communautaires de loisir. La cinquième partie présentera un outil de réflexion sur la planification stratégique. Finalement, la conclusion dressera les grands défis à relever.

## PREMIÈRE PARTIE : UN CENTRE COMMUNAUTAIRE DE LOISIR

Réunis en congrès en mai 2003, les représentants des centres communautaires de loisir ont adopté un cadre de référence définissant les objectifs, les caractéristiques, les moyens d'action et les principes d'un centre communautaire de loisir.

Les principaux éléments de ce cadre de référence sont annexés au présent rapport.

*De façon sommaire, un centre communautaire est un organisme d'action communautaire autonome constitué à l'initiative des gens d'une communauté ou d'un quartier. Sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations sont déterminées par des personnes issues de cette communauté et réunies au sein d'instances qui fonctionnent et qui délibèrent selon des règles démocratiques. Fortement enraciné dans sa communauté locale, le centre est un milieu de vie ; il intervient notamment dans les domaines du loisir communautaire, de l'éducation populaire et de l'action communautaire. Il est porteur d'un projet de société qui vise le bien-être des personnes, des familles et des collectivités, l'ouverture au monde, la justice et l'équité, la paix et le développement durable<sup>1</sup>.*

Les administrateurs des centres communautaires de loisir auront donc à adapter leur fonctionnement à cette définition et à adopter des pratiques qui permettront de favoriser la participation de tous les citoyens aux orientations et aux actions des centres communautaires de loisir.

---

<sup>1</sup> Cadre de référence des centres communautaires de loisir, Perspectives et engagement, FQCCL, 2003.

## DEUXIÈME PARTIE: LE RÔLE DES ADMINISTRATEURS DANS UN ORGANISME COMMUNAUTAIRE

Il existe une multitude de données sur les rôles et les responsabilités des administrateurs d'organismes communautaires.

Nous ne reprendrons pas en détails chacun des éléments, nous limitant à rappeler les grands ensembles. Vous trouverez plusieurs références pour les membres des conseils d'administration qui voudraient pousser plus loin leur réflexion en consultant le site Web de Bénévoles Canada<sup>2</sup> ou un centre d'action bénévole de votre région.

On reconnaît généralement deux types de rôles et de responsabilités aux administrateurs des organismes communautaires<sup>3</sup>:

- *Un rôle obligatoire fondé sur les responsabilités légales :*

On parlera généralement et principalement des responsabilités financières statuées dans le Code civil du Québec et selon la 3<sup>e</sup> partie de la loi sur les compagnies du Québec<sup>4</sup>.

- *Un rôle qui leur incombe selon le modèle d'organisation et la mission de l'organisme :*

Principalement, on y associe les responsabilités de voir à la planification et aux orientations du centre, être gardien de la mission et supporter la direction générale.

---

2 Bénévoles Canada : [www.benevoles.ca/benevolescanada/](http://www.benevoles.ca/benevolescanada/)

3 Voir à ce sujet le site de Centraide Canada ([www.unitedway.ca/français/index.cfm](http://www.unitedway.ca/français/index.cfm)) et le site de la Table ronde du Secteur Bénévole ([www.vsr-trsb.net](http://www.vsr-trsb.net))

4 Nous vous invitons à ce sujet à consulter : [www.gouv.qc.ca](http://www.gouv.qc.ca)

## TROISIÈME PARTIE : DÉMARCHE DE RÉFLEXION DES ADMINISTRATEURS EN CCL

C'est donc à partir de ces grands constats que la Fédération a invité les administrateurs des centres communautaires à partager sur les pratiques et les défis d'administrer un centre communautaire de loisir.

D'abord en atelier et réunis autour d'une des trois questions présentées, les administrateurs échangeaient sur leurs pratiques. Ensuite, une plénière permettait de partager les réflexions et de rappeler quelques éléments essentiels à la bonne marche d'un conseil d'administration.

Les questions étaient dirigées sur les éléments identifiés plus spécifiques aux centres communautaires de loisir et étaient formulées comme suit :

*Les membres du conseil d'administration ont un rôle primordial comme gardien de la mission, travail d'élaboration des orientations du centre et finalement de support à la direction générale afin d'assurer les meilleures conditions de réalisation des objectifs et du mieux-être des employés.*

### 1. Gardien de la mission et des valeurs de l'organisme :

- 1.1 Comment la mission de votre centre communautaire motive-t-elle votre participation comme membre du conseil d'administration ?
- 1.2 Que souhaitez-vous apporter à la communauté locale ?
- 1.3 Quels sont les moyens dont vous disposez pour bien connaître la réalité de votre milieu ainsi que les défis rencontrés dans l'action du centre ?

### 2. Élaboration des orientations du centre :

- 2.1 À partir de l'analyse de vos milieux, quelles sont les orientations qui vous semblent les plus importantes ?
- 2.2 Comment percevez-vous votre rôle et celui du conseil d'administration dans la réalisation de ces orientations ?
- 2.3 Comment intégrez-vous les nouveaux membres dans votre processus de travail ?

3. *Support à la direction générale:*

3.1 *Quels sont les défis et les forces à relever pour les membres du conseil d'administration dans votre centre ?*

3.1.1 Planification et organisation des réunions.

3.1.2 Support au niveau des ressources humaines.

3.1.3 Support au niveau de la représentation.

3.1.4 Information au niveau politique.

3.1.5 Recrutement de nouveaux membres.

3.1.6 Participation active de tous.

3.1.7 Connaissance des membres du conseil d'administration par le personnel et vice-versa.

## QUATRIÈME PARTIE : PRATIQUES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Comme indiqué auparavant, sept rencontres se sont déroulées et ont permis de recueillir les réflexions et les pratiques de 104 personnes représentant 31 centres communautaires de loisir membres de la Fédération.

Voici les principaux éléments mentionnés, regroupés selon les questions traitées lors de ces rencontres.

<b>Motivations personnelles</b>	<b>Apport à la collectivité</b>	<b>Liens avec la réalité du milieu</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Permettre à des personnes, à des bénévoles de se réaliser.</li> <li>. Dynamiser le milieu.</li> <li>. Accessibilité au loisir pour tous.</li> <li>. On veut donner un peu de ce qu'on a reçu.</li> <li>. Comment on peut donner une prise aux gens sur leur vie.</li> <li>. La mission du centre rejoint les valeurs des administrateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Soutenir et contribuer à la réalisation de projets pour le milieu.</li> <li>. Aider les plus démunis, principalement les jeunes, les aînés et les familles.</li> <li>. Briser l'isolement, aller chercher les gens, développer une appartenance.</li> <li>. S'assurer que le centre fonctionne bien, que les décisions prises sont éclairées et en fonction des besoins du milieu.</li> <li>. Agir en complémentarité avec les autres partenaires du milieu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Par des sondages avec les utilisateurs.</li> <li>. Par les animateurs qui ont les oreilles longues et entrent en communication avec les gens.</li> <li>. Tenir des cafés-échanges sur des sujets précis.</li> <li>. Consulter les données statistiques disponibles au CLSC.</li> <li>. Par une boîte à suggestions.</li> <li>. Par les informations transmises lors des rencontres de concertation ou avec les partenaires (écoles, CLSC, organismes communautaires, ville, etc.).</li> <li>. Se fixer des orientations et un plan d'action et s'y référer pour ne pas perdre nos buts.</li> <li>. Écouter et impliquer les employés, surtout à l'accueil.</li> <li>. Voir aussi les lieux de rassemblement du milieu pour rejoindre, avoir du feedback des gens qu'on ne rejoint pas.</li> </ul>



**TABLEAU 2. ÉLABORATION DES ORIENTATIONS DU CENTRE**

Orientations importantes du centre	Rôle du conseil d'administration	Intégration des nouveaux membres
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Accessibilité.</li> <li>. Être à l'écoute des personnes.</li> <li>. Soutenir les personnes, favoriser la prise en charge.</li> <li>. Développer un sentiment d'appartenance à la communauté, surtout pour les jeunes.</li> <li>. Soutenir les familles dans leur cheminement.</li> <li>. La qualité dans tout, et toujours la personne en priorité.</li> <li>. Présence de l'approche communautaire dans tout ce que nous développons.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Support à l'administration.</li> <li>. Le CA est un endroit où on tente de gérer les idées nouvelles.</li> <li>. Le CA a le mandat de s'assurer que les bénévoles participent.</li> <li>. Le CA a un regard différent, critique, une vision différente, un peu de l'extérieur.</li> <li>. Le CA doit s'assurer que l'information circule.</li> <li>. Les CA sont formés en majorité de membres utilisateurs ou de bénévoles des « services ». Ajouté à ceux-ci un ou deux postes « cooptés » permet l'ajout d'expertises particulières (gestion, droit, comptabilité, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. On laisse un peu de temps mais on demande l'implication de chacun des administrateurs dans un comité de travail<sup>5</sup>.</li> <li>. Les demandes faites aux nouveaux sont claires. On fonctionne avec des tâches claires pour chacun des administrateurs.</li> <li>. On vérifie annuellement les motivations de chacun des administrateurs pour le choix des comités de travail.</li> <li>. Un dossier (historique, mission, etc.) est remis à chaque nouvel administrateur.</li> <li>. Dans notre centre, nous avons créé des postes d'administrateurs attirés aux jeunes. Cela a permis de recruter deux jeunes de 19 ans sur notre conseil.</li> </ul>

5 Voir à ce sujet l'encadré sur le fonctionnement en comité au Centre communautaire récréatif Saint-Jean-Baptiste de Drummondville.

**TABLEAU 3. SUPPORT À LA DIRECTION GÉNÉRALE**

Planification et organisation des réunions du conseil	Support avec les ressources humaines	Représentation
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Le président prépare les rencontres avec la direction générale.</li> <li>. Chacun des points de l'ordre du jour est minuté. Cela permet de terminer nos rencontres plus tôt et ainsi répondre aux besoins des parents.</li> <li>. On débute à l'heure et on termine à l'heure.</li> <li>. Il y a en moyenne une dizaine de rencontre du conseil d'administration annuellement.</li> <li>. Le calendrier des rencontres est établi pour l'année.</li> <li>. Lier les rencontres avec un repas assure une plus grande assiduité des membres.</li> <li>. La documentation et l'ordre du jour sont connus à l'avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Le conseil adopte une politique d'embauche claire qui donne les balises au directeur.</li> <li>. Le conseil adopte une politique et un processus d'évaluation du personnel que la direction doit suivre.</li> <li>. Comme c'est la responsabilité de la direction générale, on a formé un comité des ressources humaines pour l'épauler.</li> <li>. Respecter les mandats de la direction générale versus les employés et du conseil versus la direction générale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Les membres de l'exécutif sont toujours impliqués dans les démarches avec les politiciens.</li> <li>. On s'assure, dans la composition du CA, d'avoir des gens qui peuvent aider à positionner le centre, qui ont des habiletés à parler en public.</li> <li>. Pour établir un climat plus propice à l'implication des administrateurs, on invite plus souvent les politiciens au centre. On est dans notre milieu, on est plus à l'aise.</li> </ul>

**TABLEAU 3. SUPPORT À LA DIRECTION GÉNÉRALE (suite)**

Information au niveau politique	Recrutement des nouveaux membres	Participation active de tous
<ul style="list-style-type: none"> <li>. C'est la responsabilité du CA de garder la « mentalité » politique mais aussi de garder la « neutralité » politique.</li> <li>. On prend toujours du temps en réunion pour s'approprier les enjeux sur des sujets de l'actualité dans notre milieu. Par exemple, la fermeture de l'ALCAN pose des défis auxquels le centre peut relever en partie dans l'accueil des gens, etc.</li> <li>. Le politique est difficile à saisir, les membres du CA ne sont pas tous habilités à le faire. Il faut rendre la documentation disponible pour suivre le sujet sur du plus long terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Le CA s'assure que les rôles sont bien définis.</li> <li>. Le CA participe au comité « recrutement ».</li> <li>. Avant de recruter un administrateur, on regarde le profil que l'on recherche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Le conseil demande à chacun des administrateurs de s'impliquer et met en place un comité chargé de souligner et susciter l'implication de tous les bénévoles et membres du personnel dans les activités du centre.</li> <li>. La présence des administrateurs est requise lors des moments importants.</li> <li>. Plus les attentes sont claires quant aux orientations et à la participation de chacun, plus on a le moyen de choisir et de s'entendre.</li> <li>. Les administrateurs sont invités à participer aux activités du quartier à titre de représentant du centre.</li> </ul>
Liens avec les employés		
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Une ou deux activités sont organisées conjointement avec les membres du CA et les employés réguliers (dîner de Noël, etc.).</li> <li>. Comme les gens travaillent ensemble sur des comités, ils apprennent à se connaître.</li> <li>. La photo de chaque administrateur est affichée à l'entrée du centre. Cela permet aussi à la population de reconnaître ses porte-parole.</li> <li>. À chaque début d'année, le plan d'action est présenté aux administrateurs et aux membres du personnel dans une même rencontre.</li> </ul>		

## CINQUIÈME PARTIE : ANIMATION D'UNE RENCONTRE D'ORIENTATION

Vous trouverez ci-joint un document qui propose une démarche d'animation d'une rencontre d'orientation. Cette démarche inclut des éléments de réflexion personnelle et des éléments collectifs qui permettent de mobiliser les membres du personnel et les administrateurs autour des orientations du centre communautaire de loisir.

## CONCLUSION

Les rencontres des membres des conseils d'administration avaient comme principal objectif de partager sur les pratiques des conseils d'administration quant à la spécificité de leur rôle en centre communautaire de loisir.

Le présent document, nous l'espérons, reprend les principaux éléments de réflexion et les outils développer ici et là, au fil des ans, par les administrateurs des centres communautaires de loisir.

Effectuer une telle démarche aura permis de mettre en commun les pratiques mais aussi les défis et de dresser la voie aux attentes envers la Fédération.

Parmi les principaux défis à relever, soulignons :

- Une gestion efficace des réunions.
- Un conseil d'administration composé de personnes motivées.
- Un conseil d'administration où les tâches de chacun sont claires et connues et où les mécanismes de gestion des conflits sont aussi appliqués.
- Une appropriation du « politique », du pouvoir des administrateurs dans la défense des intérêts du centre et de la population.

En terminant, nous voulons remercier toutes les personnes qui ont rendu ces rencontres possibles, notamment les centres communautaires de loisir qui nous ont accueillis gratuitement, le Secrétariat à l'Action communautaire autonome pour le support financier et Bénévoles Canada pour les suites qui pourront être données à ce projet.

« Un outil d'animation multifonctionnel : le comité »

*Les CCL ont développé une méthode de choix pour actualiser les fonctions de l'animation que nous avons identifiées précédemment : le fonctionnement par comité.*

*Ainsi, au Centre éducatif communautaire René-Goupil, le pôle action communautaire s'identifie d'abord au travail en comité. L'objectif général se lit « à travers des comités d'action et d'entraide, créer des milieux d'échanges afin de favoriser la valorisation des capacités personnelles et permettre des décisions éclairées quant à l'amélioration de la qualité de vie du milieu par la prise en charge individuelle et collective. » Le tout s'actualise dans cinq comités internes, tels ceux du journal, de l'info-sociale, des femmes, et la participation à sept comités à l'externe du CCL, tels celui du projet d'aménagement du Parc Ovila-Légaré ou celui de Parents-Secours.*

*Au Centre communautaire récréatif Saint-Jean-Baptiste, nous avons dénombré 38 comités. Chacun comprend un noyau composé au besoin d'intervenants, d'administrateurs, de bénévoles ou de participants et de bénévoles. La durée de vie du comité est variable selon la nature de sa tâche. Au CCSE Maisonneuve, la structure organisationnelle prévoit que chaque secteur a son comité de participants qui choisissent d'y investir bénévolement des énergies et du temps. Le directeur souligne que la question des comités est un choix d'intervention qui vise la responsabilisation. Le Centre communautaire de loisirs de la Côte-des-Neiges compte 11 comités dont quatre relatifs à l'action interculturelle ce qui est significatif compte tenu de la composition démographique du quartier et des objectifs d'intégration de la population multiethnique à la vie québécoise.*

*En conclusion, l'animation en CCL s'inspire de l'esprit de l'empowerment qui cible l'augmentation du pouvoir d'agir des personnes et des communautés.<sup>6</sup> »*

*« Le fonctionnement démocratique du centre se vit à travers des comités et des micros conseils d'administration internes. La participation aux orientations du centre et au développement de ses activités passe par 35 à 40 comités différents selon les années. On retrouve aussi comme objectif du plan d'action 2000-2003 la création de comités milieu de vie formés de participants et de bénévoles. Soulignons que les grands secteurs d'activité du centre ont un comité animé par les responsables de chaque catégorie d'âge. Ainsi, le conseil d'administration jeunesse regroupe cinq adolescents qui ont la responsabilité de prendre des décisions pour développer au Transit (local des jeunes) un milieu de vie propice au développement personnel et collectif des jeunes. Il en est de même pour le conseil du groupe Or et argent qui compte sept membres. Ces deux instances se réunissent une dizaine de fois par année.<sup>7</sup> »*

6 FRECHETTE, Lucie. *À propos de la spécificité des centres communautaires de loisir*, Groupe d'étude et de recherche en intervention sociale, UQAH, octobre 2000.

7 FRECHETTE, Lucie. *Quand le loisir et le développement social se croisent : Étude du Centre communautaire récréatif Saint-Jean-Baptiste de Drummondville*, Groupe d'étude et de recherche et intervention sociale, UQAH, août 2002.