



Fédération québécoise  
des centres communautaires  
de loisir

# PLAN DE DÉVELOPPEMENT

## 2004 - 2007

---

425, boul. René-Lévesque Ouest  
Québec (Québec) G1S 1S2  
*Téléphone* : (418) 686-0012 *Télécopieur* : (418) 686-0021 *Courriel* : fqcl@fqcl.org  
*Site Web* : [www.fqcl.qc.ca](http://www.fqcl.qc.ca) *Portail des CCL* : [www.milieudevie.org](http://www.milieudevie.org)

# TABLE DES MATIERES

Mission et objectifs de la FQCCL .....	3
Organigramme .....	4
Cadre de référence .....	5
Engagement de la FQCCL et de ses membres .....	8
Congrès d'orientation (propositions adoptées en mai 2003) .....	10
Évaluation du triennal 2001-2004 .....	12
Plan de développement 2004-2007 .....	13
Orientations 2004-2007 .....	15
Documents de références .....	24

## ANNEXES

# MISSION ET OBJECTIFS DE LA FQCCL

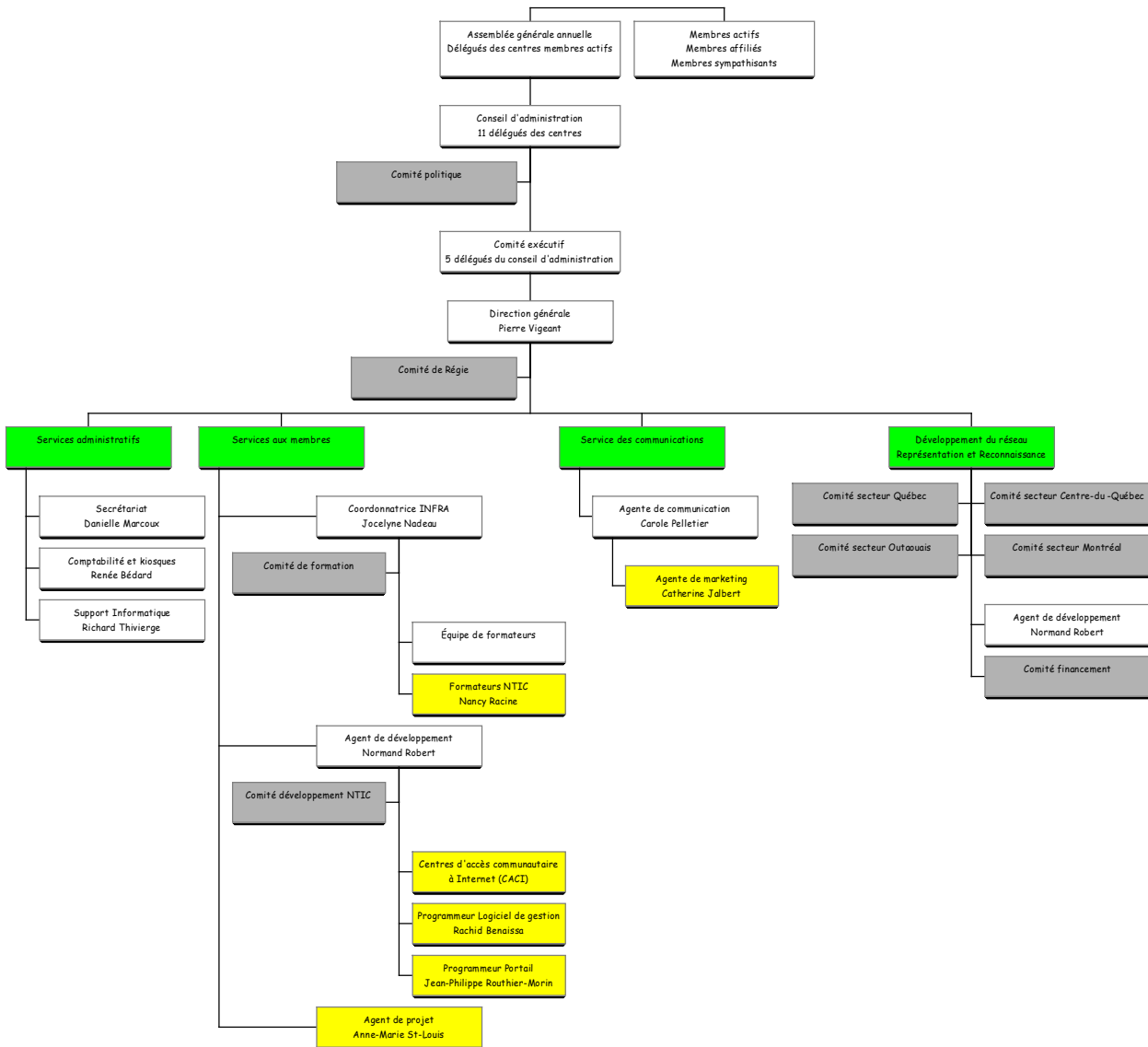
La Fédération québécoise des centres communautaires de loisir est un regroupement autonome de centres communautaires de loisir qui ont comme mission de favoriser le développement intégral de la personne et la prise en charge des citoyens dans leur communauté locale, par le moyen privilégié du loisir, de l'action communautaire et de l'éducation populaire.

## **La Fédération poursuit les objectifs suivants :**

1. Regrouper et favoriser le développement des centres communautaires de loisir, organismes sans but lucratif, qui répondent aux objectifs suivants :
  1. Favoriser le développement intégral de la personne et la prise en charge des citoyens dans leur communauté locale en utilisant le moyen privilégié du loisir, de l'action communautaire et de l'éducation populaire.
  2. Agir en interaction avec les citoyens, les organismes, les associations du milieu.
  3. Regrouper des gens au temps du loisir, en créant un milieu de vie dans un encadrement physique.
  4. Participer à l'épanouissement de la famille en suscitant son ouverture et son autonomie.
  5. Permettre à ses clientèles, regroupées par secteurs d'âge et par champs d'activités, l'accès aux principales formes de loisir, d'action communautaire et d'éducation populaire.
2. Offrir des services polyvalents en matière de formation, d'animation, d'information, de programmation, de recherche, d'administration et d'autofinancement.
3. Promouvoir et défendre les intérêts des centres communautaires de loisir et, à cet effet, effectuer les représentations nécessaires auprès des corps publics et utiliser tout autre moyen destiné à la sauvegarde de leurs intérêts communs.
4. Oeuvrer à la définition d'une politique globale au Québec dans les domaines concernant les centres, en concertation avec les intervenants du secteur concerné.



# ORGANIGRAMME



# CADRE DE RÉFÉRENCE

## CADRE DE RÉFÉRENCE DES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR FÉDÉRÉS – Perspectives et engagements

### CENTRE COMMUNAUTAIRE DE LOISIR

Un centre communautaire de loisir 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.

### OBJECTIFS

L'action du centre vise à soutenir le développement des individus, des familles et de la collectivité et ce, à différents points de vue : social, économique, culturel et autres. À cette fin, le centre élabore et organise des activités, des projets et des programmes qui favorisent le développement du pouvoir d'agir de ses membres et de la collectivité.

De plus, le centre encourage et soutient les initiatives du milieu qui correspondent à ses objectifs, à sa mission et à ses principes. Il peut administrer tout mandat, programme ou activité compatibles avec ses objectifs et ses principes. Il peut aussi s'associer ou collaborer avec d'autres entités pour élaborer ou réaliser divers projets, programmes ou activités.

### CARACTÉRISTIQUES

Le centre offre un milieu de vie ouvert à l'ensemble des membres de la collectivité. Ce milieu de vie est un lieu d'accueil, de regroupement, de solidarité, d'échange et d'implication qui crée un sentiment d'appartenance entre les membres de la collectivité. Il permet aux gens de se rencontrer, d'échanger, de s'entraider, de mettre en commun leur savoir-faire, de partager leurs expériences et d'acquérir ensemble de nouvelles compétences, le tout dans un cadre non contraignant et convivial.

Le centre travaille selon une approche généraliste ; son action est multidimensionnelle, c'est-à-dire multidisciplinaire, multicientèle et multisectorielle. Les gens qui participent aux activités ou qui y œuvrent à titre de bénévoles, le font de façon volontaire.

### MOYENS D'ACTION

Un centre communautaire de loisir a comme moyens d'action privilégiés le loisir communautaire, l'éducation populaire et l'action communautaire.

**Le loisir communautaire** est un moyen d'action primordial des centres communautaires de loisir. Son terrain d'intervention se situe au point de rencontre des grandes préoccupations des Québécois et des Québécoises : santé et services sociaux, éducation, services communautaires, développement local, etc.

« Le loisir communautaire, c'est une activité de loisir jumelée à une approche communautaire. En mettant les gens en réseau, cette approche du FAIRE AVEC permet de créer un milieu de vie et d'accroître le sentiment d'appartenance à l'égard du centre communautaire de loisir. Le loisir communautaire favorise la reconnaissance des forces de chacun et renforce le potentiel des gens ; il n'a pas de visée économique ».

Le loisir est qualifié de communautaire en raison de l'objectif de contribution au développement social qui traverse l'action des centres dans leur milieu. Les centres communautaires de loisir reconnaissent la valeur en soi du loisir sous ses différentes formes. Le loisir est l'occasion pour les personnes de pratiquer des activités ludiques, sportives, culturelles, de plein air et scientifiques de leur choix, de rencontrer et connaître d'autres personnes dans un climat de convivialité. Les centres animent cependant le loisir de façon à ce que les activités, non seulement répondent aux besoins des personnes et des familles, mais habilite les participants à contribuer au développement social de leur quartier ou de leur collectivité locale. En suscitant la participation active des gens, qu'ils soient participants ou bénévoles, les centres communautaires de loisir les invitent à se découvrir des qualités et des compétences, à expérimenter la solidarité et à s'organiser en vue de promouvoir le développement social de leur milieu.

**L'éducation populaire** autonome est l'ensemble des démarches d'apprentissage, d'activités éducatives et de réflexion critique par lesquelles les personnes mènent collectivement des actions qui amènent une prise de conscience individuelle et collective au sujet de leurs conditions de vie ou de travail et qui visent, à court, moyen ou long terme, une prise en charge familiale, sociale et économique.

#### **Ces démarches permettent aux personnes :**

- de se donner les moyens d'exercer un plus grand contrôle sur leur vie quotidienne ;
- d'être mieux en mesure de se réaliser personnellement ;
- d'améliorer ou de transformer leurs conditions de vie et de travail.

**L'action communautaire** en centre communautaire de loisir désigne un ensemble de pratiques visant à inscrire les personnes, qui vivent des problèmes ou éprouvent des besoins communs, dans un processus de participation sociale. Elle renvoie à des actions augmentant la maîtrise des situations auxquelles ces personnes sont confrontées et favorisant leur organisation en vue de modifier leurs conditions de vie ou de revitaliser leur milieu. En centre communautaire de loisir, on élabore ainsi des stratégies et actions qui favorisent notamment :

- le développement social ;
- l'enracinement dans la communauté et le resserrement des liens collectifs ;
- la participation active à la vie sociale et l'exercice actif de la citoyenneté ;
- la création et l'animation d'espaces de délibérations et de vie associative démocratique ;
- l'amélioration du tissu social et des conditions de vie ;
- le renforcement des potentiels individuels et collectifs ;
- les actions ou les interventions contre l'exclusion et contre la pauvreté ;
- la réponse aux nouveaux besoins qui peuvent apparaître dans le milieu ;
- l'innovation dans la recherche de la justice sociale et de l'équité.

## **PRINCIPES**

Les principes suivants guident l'action du centre ainsi que les gestes et les comportements de ses administrateurs, de ses dirigeants, de son personnel et de ses membres lorsqu'ils participent aux activités du centre, lorsqu'ils le représentent ou lorsqu'ils agissent en son nom.

1. Le centre met de l'avant le respect des personnes et la promotion de l'égalité entre elles, la participation active du plus grand nombre, ainsi que le développement de pratiques démocratiques. Son action est guidée par une préoccupation constante du développement durable de la collectivité. Il fait la promotion de la justice sociale et de la paix.
2. Sous réserve des contraintes qui peuvent être inhérentes à certains projets, programmes ou activités, le centre offre ses services à tous, quels que soient leur origine ethnique, leur couleur, leur sexe, leur orientation sexuelle, leur état civil, leur âge, leur religion, leurs convictions politiques ou leur condition sociale.
3. Le centre se préoccupe de prendre position sur toute question d'intérêt public dans le cadre de la poursuite de ses objectifs et de sa mission. Il appuie l'adoption de législation

et de mesures qui favorisent la participation active des citoyens à la vie démocratique, le développement social et communautaire, l'équité et le plein emploi, ainsi que l'accès pour tous à des services publics gratuits et de qualité adaptés à leurs besoins.

4. Le centre suscite, encourage, favorise et supporte l'action bénévole. L'implication bénévole doit être volontaire. Les tâches confiées aux personnes bénévoles doivent correspondre à leurs compétences, à leurs attentes, à leurs besoins et à leur disponibilité.
5. Le centre prend les mesures nécessaires pour que le travail de ses employés ainsi que l'implication bénévole de ses membres constituent pour ces personnes une expérience qualifiante et valorisante.
6. Le style et les méthodes de gestion du centre doivent favoriser l'implication active des employés et des personnes bénévoles et leur participation à l'élaboration des orientations, des projets et des programmes, ainsi qu'à leur évaluation.
7. Tout en pratiquant une politique de saine gestion, le centre favorise le développement économique local, en considérant les moyens suivants :
  - à prix équivalents et à services comparables, l'achat de biens et de services auprès d'entreprises et de personnes ;
  - ayant leur résidence ou leur place d'affaires à l'intérieur des limites de son territoire ;
  - à compétences équivalentes, l'embauche de personnes ayant une appartenance au milieu ;
  - la création et le maintien d'emplois durables et de qualité.
8. Le centre offre un milieu de vie et de travail libre de comportement violent, de discrimination ou de harcèlement.
9. Dans ses relations financières ou contractuelles avec ses partenaires publics ou privés, le centre s'assure de respecter sa mission et de conserver la liberté de déterminer ses approches, ses pratiques et ses orientations.
10. Le centre s'assure que ses locaux, ses services ainsi que ses activités et programmes soient facilement accessibles et ce, tant du point de l'accessibilité physique qu'en ce qui concerne les horaires et les coûts.
11. Le centre informe la collectivité de ses services, de ses activités et de ses programmes. Il lui rend compte de ses réalisations et la consulte régulièrement à propos de ses projets. À l'écoute des besoins de la collectivité, il réserve un accueil généreux aux projets de cette dernière.
12. Le centre favorise la concertation entre les personnes, les entreprises, les organismes et les institutions qui vivent ou interviennent sur son territoire. Il participe activement aux regroupements, tables de concertation et autres instances semblables qui ont des orientations et qui poursuivent des objectifs similaires aux siens ou dont les travaux peuvent intéresser le centre ou la collectivité. Il travaille à tisser des liens de solidarité durables et de complémentarité avec l'ensemble du milieu.
13. Le centre s'assure que toutes les personnes qui participent à ses activités ou qui utilisent ses services sont incitées à participer activement à sa vie associative et au fonctionnement de ses instances décisionnelles.
14. Tout en maintenant une approche généraliste, le centre voit à ce que toutes les personnes qui y œuvrent reçoivent la formation spécialisée dont elles ont besoin.
15. Le centre s'assure du respect de la vie privée des employés, des personnes bénévoles, des gens qui participent à ses activités et des membres. Il s'assure aussi que tous les renseignements personnels les concernant soient protégés.
16. Le centre s'assure que les travaux et les discussions de ses instances consultatives et délibérantes se déroulent dans un climat de respect des personnes et de solidarité et selon des règles qui protègent à la fois le droit de la majorité à décider et celui de la minorité à se faire entendre.

# **ENGAGEMENT DE LA FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR ET DE SES MEMBRES**

La Fédération québécoise des centres communautaires de loisir et ses membres confirment **leur engagement à contribuer au développement du pouvoir d'agir des individus, des familles et des collectivités. Les moyens privilégiés sont le loisir communautaire, l'éducation populaire et l'action communautaire.**

Ils entendent être porteurs d'un projet de société **qui vise le bien-être et le développement des personnes, des familles et des collectivités, l'ouverture au monde, la justice et l'équité, la paix et le développement durable.**

Ils sont solidaires **des démarches qui visent l'adoption de législation et de mesures qui favorisent la participation active des citoyens à la vie démocratique, le développement social et communautaire, l'équité et le plein emploi, ainsi que l'accès pour tous à des services publics gratuits et de qualité adaptée à leurs besoins.**

**Ils croient :**

- à l'importance de pratiquer une approche généraliste dont l'action multidimensionnelle prend en considération toutes les facettes de la vie des individus et des collectivités ;
- au caractère volontaire devant guider toute participation aux activités ;
- à une collaboration avec les autres acteurs du milieu qui met de l'avant les intérêts des citoyens.

**La Fédération québécoise des centres communautaires de loisir s'engage** à soutenir, sur la base des principes énoncés ci-dessous, l'action des centres communautaires de loisir ainsi que les gestes et les comportements de leurs administrateurs, de leurs dirigeants et de leur personnel lorsqu'ils les représentent ou lorsqu'ils agissent en leur nom.

**Les centres communautaires de loisir fédérés s'engagent à :**

- offrir des milieux de vie et de travail accueillants, conviviaux, ouverts à tous et libres de comportement violent, de discrimination ou de harcèlement ;
- offrir des services, des programmes et des activités variés et de qualité, adaptés aux besoins et aux intérêts des personnes, des familles et des communautés locales, et qui s'inscrivent dans une perspective de développement social ;
- rendre accessibles leurs locaux et leurs activités au plus grand nombre ;
- inciter les personnes qui participent aux activités ou qui utilisent leurs services à participer activement à la vie associative et au fonctionnement de leurs instances décisionnelles ;
- promouvoir le respect des personnes et l'égalité entre elles, la participation active du plus grand nombre, ainsi que le développement de pratiques démocratiques ;
- créer un climat de respect des personnes et de solidarité pour que les travaux et les discussions de leurs instances consultatives et délibérantes se déroulent selon des règles qui protègent à la fois le droit de la majorité à décider et celui de la minorité à se faire entendre ;
- susciter, encourager, favoriser et soutenir l'action bénévole ;
- faire en sorte que le travail des employés et l'implication des personnes bénévoles constituent pour ces personnes une expérience qualifiante et valorisante ;
- favoriser, par le style et leur méthode de gestion, l'implication active des employés et des personnes bénévoles, leur participation à l'élaboration des orientations, des projets et des programmes ainsi qu'à leur évaluation ;



- assurer le respect de la vie privée des employés, des personnes bénévoles, des personnes qui participent à leurs activités et des membres et s'assurer aussi que tous les renseignements personnels les concernant soient protégés ;
- faire en sorte que toutes les personnes qui y oeuvrent reçoivent la formation spécialisée dont elles ont besoin ;
- respecter leur mission et conserver la liberté de déterminer leurs approches, leurs pratiques et leurs orientations dans leurs relations financières ou contractuelles avec leurs partenaires publics ou privés ;
- privilégier l'achat de biens et de services auprès d'entreprises et de personnes ayant leur résidence ou leur place d'affaires à l'intérieur des limites de leurs territoires, privilégier aussi l'embauche de personnes ayant une appartenance au milieu, ainsi que créer et maintenir des emplois durables et de qualité.

# CONGRÈS D'ORIENTATION

## PROPOSITIONS ADOPTÉES EN MAI 2003 :

1. **Que la Fédération et ses membres adoptent le « cadre de référence des centres communautaires de loisir fédérés ».**
2. *Au fil des ans, la Fédération ne cesse de développer de nouvelles initiatives de services ou de mises en commun de ressources pour ses membres. L'INFRA, l'entente d'exclusivité pour breuvages et le programme d'assurances sont des exemples de services accessibles aux centres communautaires de loisir fédérés. **Que la Fédération puisse rendre accessibles ses services et ses activités à des organismes communautaires autonomes qui ne présentent pas les caractéristiques d'un centre communautaire de loisir fédéré, mais qui partagent de façon générale ses objectifs et ses valeurs.***
3. *Pour que leur action soit reconnue, non seulement les centres communautaires de loisir doivent-ils assurer une large représentation, mais ils ont à réagir avec célérité, car l'évolution des dossiers politiques est très rapide. Avec la multiplication des lieux de concertation et des propositions de partenariat, avec la complexité et la spécialisation des interventions, les centres ne trouvent pas les ressources nécessaires pour que les personnes qui les représentent localement prennent en considération tous les enjeux associés aux grandes réformes nationales. Qu'elles soient membres du conseil d'administration, de la direction générale ou du personnel, ces personnes sont bien souvent, soit insuffisamment préparées pour remplir efficacement leur rôle, soit sollicitées à outrance en raison de l'expertise qu'elles ont développée. **Que la Fédération assure la formation et le soutien des personnes appelées à représenter les centres aux paliers local, régional et national afin qu'elles soient en mesure de prendre position en toute connaissance de cause.***
4. *Les lieux et les occasions de concertation et de consultation se multipliant, les centres communautaires de loisir sont appelés à participer aux travaux des instances régionales où s'élaborent diverses orientations qui influencent le développement des communautés locales. **Que la Fédération et ses membres intensifient les actions de représentation aux paliers local et régional afin de faire mieux connaître et reconnaître le loisir communautaire.***
5. *En matière de recherche et de développement, la Fédération agit actuellement en partenariat avec l'UQO, avec l'AQLM et elle est membre de l'Alliance de Recherche Universités-Communautés (ARUC). Ces collaborations ont permis la réalisation d'études et de recherches sur les centres membres de la Fédération. Toutefois, plusieurs aspects de leur action demandent à être davantage documentés. **Que la Fédération accentue son implication et celle de ses membres en matière de recherche et de développement dans les domaines du loisir et de l'action communautaire, particulièrement en collaboration avec le milieu universitaire.***
6. *En juin 2001, le ministre responsable du loisir réaffirmait son engagement concernant la reconnaissance, par le gouvernement du Québec, de l'importance des activités de loisir et de sport dans l'amélioration de la qualité de vie des Québécois et Québécoises. Deux ans plus tard, et malgré des investissements récents, le loisir tel que nous le pratiquons demeure le parent pauvre des interventions gouvernementales. **Que la Fédération pilote, avec ses membres, un plan d'action continu pour intensifier ses relations avec l'État aux niveaux local, régional et national et qu'elle élabore une stratégie et prenne les moyens nécessaires pour s'assurer d'un soutien financier adéquat qui supporte la réalisation de la mission des centres communautaires de loisir.***
7. *Malgré les ajustements des dernières années, le soutien gouvernemental à la mission des centres ne permet pas de répondre convenablement à l'ensemble des besoins de la population et de rétribuer à leur juste valeur les ressources humaines des centres communautaires de loisir. Cette situation oblige les centres à continuer de recourir aux activités d'autofinancement, au financement « par projets » et aux ententes de services afin de disposer de ressources adéquates pour assurer leur fonctionnement et le maintien de*

leurs activités et de leurs services. **Que la Fédération coordonne la mise en commun des expertises de ses membres dans la recherche de financement et le développement de projets.**

8. *Pour développer et maintenir une vie associative et démocratique riche et forte, les centres utilisent entre autres le fonctionnement par comité. Cette façon de faire permet aux gens de s'impliquer et de prendre des décisions pour améliorer la qualité de vie de leur milieu. L'un des défis des centres communautaires de loisir est de favoriser, avec les participants à une activité de loisir, l'établissement d'une relation qui va au-delà d'un rapport fournisseur de services/client et de susciter leur participation et leur implication dans la vie du centre. Les centres communautaires de loisir ont souvent souligné à quel point, dans leur relation avec le milieu, les préoccupations suivantes sont présentes : demeurer collés aux réalités vécues, rejoindre le plus grand nombre de personnes possible et principalement celles qui prennent peu la parole ; être enracinés au cœur de la vie des collectivités et en accueillir tous les membres ; faire en sorte que l'accueil et l'écoute des personnes demeurent à la base de leurs actions ; informer et former l'ensemble de leur personnel à l'approche communautaire, favorisant ainsi le travail d'équipe et l'entraide en milieu de travail ; mobiliser, écouter, supporter et reconnaître les personnes bénévoles, en prenant en considération leurs intérêts et leurs compétences, afin de favoriser leur implication et leur développement. **Que la Fédération et ses membres explorent et mettent en place les moyens nécessaires à un renforcement significatif de leur vie associative et démocratique.***
9. *Au fil des ans, l'évolution de la conjoncture sociale au Québec, l'institutionnalisation du secteur loisir et du sport et l'élargissement de la mission des centres ont rendu plus complexes les tâches du personnel et les modalités de gestion des centres. De plus en plus, les expertises requises sont exigeantes, les règles du jeu contraignantes et les défis à relever nombreux. **Que la Fédération soutienne l'action des centres communautaires de loisir en concevant des outils de travail qui leur permettent de suivre l'évolution de la situation sociale, culturelle et économique de leur milieu.***
10. *Au fil des ans, le rôle de support de la Fédération a dû se transformer. L'augmentation du nombre de centres communautaires de loisir fédérés, l'augmentation de l'information à traiter, la diversité des situations qui engage l'action des centres et la multiplication des demandes ont forcé le développement de nouvelles façons de faire. **Que la Fédération identifie de quelle façon les nouvelles technologies et d'information et des communications peuvent faciliter les tâches administratives dans les centres communautaires de loisir.***
11. *La gestion des ressources humaines comporte son lot de préoccupations. Les conditions de travail du personnel en centre communautaire sont difficiles depuis longtemps et elles ne vont pas en s'améliorant. On les qualifie même de moyenâgeuses. La charge de travail est lourde, les heures sont longues et les salaires ne correspondent ni aux attentes, ni au potentiel des personnes. Il n'est donc pas surprenant de constater que le taux de roulement du personnel soit très élevé, que l'épuisement professionnel soit monnaie courante et que même la vie familiale s'en ressente. Les centres communautaires de loisir réaffirment que les processus de gestion d'un centre doivent contribuer au développement du pouvoir d'agir des individus et de leur communauté. Les gestionnaires des centres communautaires de loisir, les membres des conseils d'administration et le personnel s'entendent pour dire à quel point il est important de s'assurer que tous s'approprient la vision et la mission du centre. On mentionne également la nécessité de s'assurer que les personnes bénévoles trouvent une place réelle dans le centre, qu'elles contribuent à la définition de ses orientations et que leur apport à la vie et aux actions du centre soit reconnu. Tous constatent la difficulté de mobiliser des personnes bénévoles désireuses de s'impliquer dans des projets à long terme. Certains employés souhaitent mieux connaître les membres du conseil d'administration de leur centre, être mieux informés des décisions et des raisons qui amènent des changements dans leur centre. Les membres des conseils d'administration soulignent leur désir de s'impliquer davantage dans la vie de leur centre respectif. **Que la Fédération identifie des moyens, de l'ordre de la gestion des ressources humaines, pour intensifier la satisfaction au travail des diverses catégories de personnel dans les centres communautaires de loisir.***

## ÉVALUATION DU TRIENNAL 2001-2004

<b>LES CENTRES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ils se connaissent davantage, se parlent plus.</li> <li>▪ Ils participent plus, sont davantage des partenaires.</li> <li>▪ Ils sont moins en compétition et davantage en collaboration inter-centres.</li> <li>▪ Ils ont de la difficulté à recruter des bénévoles.</li> <li>▪ Ils sont tous informatisés mais à des degrés divers.</li> <li>▪ Ils sont fiers de faire partie de la Fédération.</li> <li>▪ Ils ont augmenté leur marketing social.</li> <li>▪ Ils expriment des demandes plus claires.</li> <li>▪ Ils sont débordés.</li> <li>▪ Le poste de direction teinte le centre dans son approche même si cela se produit au détriment des autres.</li> <li>▪ Certains centres sont en danger de perdre des compétences (vase clos, accueil, partage).</li> <li>▪ D'autres ont perdu le lien avec la Fédération.</li> <li>▪ Les centres sont dépassés par les enjeux sociaux et l'appropriation de la réalité de leur milieu.</li> <li>▪ Le rôle et les fonctions des directions sont de plus en plus complexes et sous pression. Cela oblige souvent à une prudence qui complexifie l'action.</li> </ul>
<b>LA FÉDÉRATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Le congrès a été un moment fort de ralliement.</li> <li>▫ La Fédération a un rôle de déclencheur dans le partage des informations.</li> <li>▫ La Fédération doit exercer son leadership dans l'animation.</li> <li>▫ La Fédération a une reconnaissance et une crédibilité accrues dans le milieu communautaire.</li> <li>▫ La Fédération est plus unifiée dans la façon de travailler (plan d'action, outils de travail et de communication).</li> <li>▫ La représentation est demeurée importante mais on se situe davantage dans une offre de services, dans l'animation et le faire avec.</li> <li>▫ La Fédération prend le virage technologique.</li> <li>▫ L'ancrage de la Fédération dans les centres est plus large et ne se limite pas à la direction générale.</li> <li>▫ La Fédération est leader aussi dans les services et dans les projets avec une offre « clé en main ».</li> <li>▫ La Fédération a mis en place des outils de communication.</li> <li>▫ Le droit de se questionner est plus présent.</li> <li>▫ Les centres sont plus vendeurs de la Fédération.</li> <li>▫ Les centres expriment clairement des attentes quant à des endroits, des événements pour être ensemble.</li> <li>▫ La Fédération opère un modeling positif. Les centres reproduisent nos façons de faire.</li> </ul>
<b>L'ÉQUIPE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le mot équipe prend tout son sens (intégration, reconnaissance les uns envers les autres, critique constructive, exploitation des forces de chacun).</li> <li>• Bon climat de travail.</li> <li>• Les rôles de chacun doivent être clarifiés pour assurer un développement efficace.</li> <li>• Les liens entre Montréal et Québec sont à éclaircir.</li> </ul>

# PLAN DE DÉVELOPPEMENT 2004-2007

## PORTRAIT DES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR

Une étude réalisée en 2003 avec les centres dans le cadre du processus d'évaluation du Programme d'Assistance Financière aux Centres Communautaires de Loisir nous permet de constater :

### Au volet quantitatif :

- une augmentation moyenne de la fréquentation de 16% ;
- une augmentation du personnel à temps plein de 5% ;
- une augmentation du personnel à temps partiel de 16% ;
- une augmentation du personnel occasionnel de 17% ;
- une augmentation des heures de bénévolat de 11%, principalement dans le soutien technique et l'animation ;
- une diminution importante des activités de formation du personnel et des personnes bénévoles de l'ordre de 22%.

### Au volet qualitatif :

- les centres sont reconnus pour leur accessibilité importante :
  - ils sont souvent situés dans les quartiers populaires ;
  - ils offrent une variété d'activités et ont des liens étroits avec les intérêts de la population ;
  - ils ont développé un style d'animation et d'interaction avec la population ;
  - ils sont support aux familles dans leurs programmes, les politiques tarifaires et les aménagements dans le temps ;
  - ils sont enracinés dans le milieu, ils sont nés de la population et ils ont une histoire et une culture collées aux milieux où ils sont implantés.

De plus, leurs actions ont des retombées directes sur :

- la santé, la détente ;
- la qualité de vie ;
- le sentiment d'appartenance à une collectivité ;
- le soutien au milieu de vie (familles et jeunes) ;
- la prévention ;
- le développement social par leurs contributions aux instances, concertations et partenariats mis en place dans le milieu ;
- la sécurité et les modèles positifs de comportements sociaux ;
- la formation des jeunes.

## CONTEXTE

En mai 2003, les centres communautaires de loisir fédérés se sont donnés un cadre de référence définissant les paramètres de leur mission commune : *favoriser le développement des individus, des familles et des communautés locales par les moyens privilégiés du loisir communautaire, de l'éducation populaire et de l'action communautaire.*

Dans le contexte politique de « modernisation de l'État », la santé, l'éducation, l'insertion sociale, la justice sociale subissent des pressions quant à la rationalisation des dépenses et au désengagement de l'État.

Les actions souvent novatrices des centres avec les citoyens et les citoyennes ont été et demeurent de la plus haute importance pour la société québécoise. Les centres, par leurs actions et leur approche sont des leaders locaux du développement des individus, des familles et des communautés locales. Leur approche multidimensionnelle et leur enracinement dans le milieu en font des partenaires de choix pour le développement local et le développement social.

Les centres doivent toutefois remplir leur mission non sans des réalités difficiles :

- un fort courant de « clientélisme », de services exigés par les citoyens qui se situent d'abord et avant tout comme client ;
- des problématiques sociales multiples et complexes dans plusieurs quartiers où sont implantés les centres ;
- l'essoufflement des ressources humaines en place et des difficultés de plus en plus grandes à recruter du personnel et à impliquer des bénévoles pour plusieurs ;
- une remise en question du soutien et des rapports avec l'État.

# ORIENTATIONS 2004-2007

## VIE ORGANISATIONNELLE ET VIE ASSOCIATIVE

Deux moments forts vécus en 2003-2004 témoignent des défis à relever par les centres communautaires de loisir.

Les rencontres des conseils d'administration ont permis de constater que :

- les conseils sont de plus en plus structurés ;
- les conseils s'occupent d'abord de l'argent si c'est cela qu'on leur présente ;
- les conseils appuient les directions générales avec la préoccupation des besoins du milieu, même dans ses spécificités ;
- les conseils remettent aux directions générales les opérations et l'approche à développer en lien avec la mission et les valeurs des centres ;
- ils n'y a pas toujours de liens entre les administrateurs et les autres acteurs des centres.

Les rencontres avec les directions générales ont permis de constater que :

- la gestion participative des ressources humaines est en place mais demande à être renouvelée, actualisée au contexte actuel ;
- les processus de gestion du personnel sont écrits ;
- la satisfaction au travail est mesurée ;
- la participation aux décisions et la motivation du personnel s'améliorent par le développement des outils de planification ;
- le recrutement et la formation du personnel demeurent des défis importants ;
- bien qu'il existe des expériences nombreuses et riches de support à la prise en charge, il existe peu de politiques formelles de reconnaissance de l'action bénévole (recrutement, participation aux processus décisionnels, formation, support, reconnaissance). La gestion des bénévoles devient un questionnement dans plusieurs centres, surtout avec les nouvelles réalités du bénévolat.

## ORIENTATIONS

- 1. Supporter la participation et la contribution des bénévoles dans les orientations et les actions des centres communautaires de loisir.**
- 2. Contribuer au développement de pratiques de gestion ancrées à la mission des centres communautaires de loisir et à la réalité de leur milieu.**

## REPRÉSENTATION ET RECONNAISSANCE

Au cours des dernières années, on note des modifications dans la façon de travailler de la Fédération avec les centres. Une approche par région et même par ville est redevenue une nécessité. Malgré l'intérêt et la valeur stratégique d'établir des collaborations intercentres, un constat d'essoufflement s'impose.

L'ancrage loisir communautaire des centres et de la Fédération est là pour rester, un moyen de favoriser la prise en charge. Cette réaffirmation de notre ancrage nous amène à poursuivre notre contribution au positionnement général du loisir comme un secteur important de l'action communautaire autonome contribuant à la santé, à l'éducation, etc.

## ORIENTATIONS

- 3. Contribuer au positionnement et à la reconnaissance des centres communautaires de loisir aux niveaux local, régional et national (visibilité, concertation, partenariat et représentation).**

## **DÉVELOPPEMENT DES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR**

Il se construit de plus en plus de collaboration intercentres, d'abord de proximité. Les outils de communication aujourd'hui à notre disposition doivent se développer pour faciliter les échanges entre les acteurs des centres.

De ces échanges naîtront ou se préciseront les besoins de formation et de support qui seront repris par l'INFRA. Le rôle de la Fédération doit à ce titre s'intensifier du côté de l'animation et le développement de projets collectifs.

Les réalisations des centres, leur pertinence et les efforts de diffusion amènent de nouveaux milieux à s'intéresser au modèle « centre communautaire de loisir ». La Fédération doit faire une place et supporter le développement de nouveaux centres communautaires de loisir.

### **ORIENTATIONS**

- 4. Augmenter le financement de la Fédération par le développement des services de formation et informatiques.**
- 5. Consolider la mise en réseau des centres.**
- 6. Augmenter le membership de la Fédération.**



## DOCUMENTS DE RÉFÉRENCES

FQCCL. Cadre de référence des centres communautaires de loisir, *bulletin Milieu de Vie*, volume 27, numéro 1, p 11-18, Québec, septembre 2003.

FQCCL. *Les CCL font le point sur leurs orientations*, bulletin Milieu de Vie, volume 27, numéro 1, Québec, septembre 2003, 28 p.

Fréchette, Lucie. *À propos de la spécificité des centres communautaires de loisir*, GÉRIS, UQO, Hull, octobre 2000, 51 p.

FQCCL. *Rapport de l'étude sur les retombées du Programme d'aide financière aux centres communautaires de loisir... une évolution appréciable des CCL un coup de pouce apprécié du SLS*, Québec, décembre 2003, 57 p.

Fréchette, Lucie. *Quand le loisir et le développement social se croisent : Étude du Centre communautaire récréatif Saint-Jean Baptiste de Drummondville*, GÉRIS, UQO, Série Pratiques sociales, numéro 12, Hull, août 2002, 45 p.

Bellemare, Guy, Briand, Louise, Fréchette, Lucie. *La configuration économique des centres communautaires de loisir sous l'angle des pratiques de gestion des ressources humaines et des pratiques comptables*, GÉRIS, UQO, Hull, juillet 2003, 74 p.

Boucher, Jacques L. (sous la direction de), *Mouvements sociaux et économie sociale, dans Économie et Solidarités*, CIRIEC-Canada, PUQ, Volume 33, numéro 2, s.l., 2002, 149 p.

Panet-Raymond, Jean, *Conférence sur les défis de l'action bénévole et militante*. Colloque RABQ, Montréal. 27 février 2004, s.p.

Divay, G, Collin, J-P, Germain, A, Hamel, P-J, Polèse, M, Séguin, A-M, Sénécal, G, *Le monde municipal québécois 2002-2012. Changer les façons de voir pour changer les façons de faire*. INRS Urbanisation, Culture et Société, s.l., août 2002, 48 p.

Massé, Richard, *Notes personnelles de Conférence dans le cadre du Congrès sur la santé publique*, s.l., printemps 2002, s.p.

GROUPE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION EN PRÉHISTOIRE POLITIQUE, *Pour mieux comprendre le discours inaugural de la trente-septième législature*, s.l., juin 2003, 7 p.