

GRANDES TENDANCES MARQUANT
LES POLITIQUES ET LES PROGRAMMES
EN LOISIR, EN PLEIN AIR ET EN BÉNÉVOLAT

Secrétariat au loisir et au sport
Avril 2002

AVANT-PROPOS

Ce rapport est le résultat d'un mandat d'étude confié à L'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP par le Secrétariat au loisir et au sport du gouvernement du Québec. Le mandat consistait à analyser les informations recueillies dans le cadre d'une première analyse comparative réalisée, au printemps 2001, pour le compte du Secrétariat au loisir et au sport. Plus précisément, pour ce second mandat, il s'agit de faire ressortir les grandes tendances qui marquent les politiques et les programmes touchant le loisir (activité physique), le plein air et le bénévolat.

Les administrations étudiées lors de la première étude étaient l'Australie (fédéral) et la province de New South Wales, deux provinces canadiennes, l'Ontario et la Colombie-Britannique, deux États américains, le Massachusetts et Washington, la Corée du Sud, la Norvège, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni. Cette étude se base sur ces mêmes administrations.

Dans le présent rapport, pour chaque secteur d'activités analysé, les informations sont présentées sous la forme d'une analyse synthèse dont les différentes rubriques correspondent aux éléments d'information utilisés lors de la réalisation du premier mandat. Pour chaque élément, nous avons, dans un premier temps, décrit les objets communs à l'ensemble des administrations étudiées, par la suite, les éléments plus spécifiques à certains pays ont été étudiés. Un tableau descriptif du modèle de gestion le plus significatif est placé après chaque secteur.

Cette étude a été supervisée par monsieur Jacques Auger, professeur associé et coordonnateur à la recherche commanditée et monsieur Nicolas Charest, coordonnateur à la veille. L'étude a été réalisée par monsieur Michel Laflamme, assistant de recherche. La mise en page finale a été effectuée par madame Danielle Landry.

TABLE DES MATIÈRES

Loisirs et activité physique

Contexte_____	1
Organisation des services_____	1
Responsabilités_____	3
Politiques et programmes_____	4
Reddition de comptes_____	5
Relations_____	6
Financement_____	6
Modèle type_____	7

Plein air

Contexte_____	8
Organisation des services_____	8
Responsabilités_____	9
Politiques et programmes_____	11
Reddition de comptes_____	12
Relations_____	12
Financement_____	13
Modèle type_____	14

Bénévolat

Contexte_____	15
Organisation des services_____	15
Responsabilités_____	16
Politiques et programmes_____	17
Reddition de comptes_____	19
Relations_____	20
Financement_____	20
Modèle type_____	21

Conclusion _____	22
-------------------------	----

1. LOISIRS ET ACTIVITÉ PHYSIQUE

*Les loisirs et l'activité physique,
deux domaines difficiles à séparer et parfois à distinguer*

CONTEXTE

Généralement, les domaines des loisirs et de l'activité physique sont traités ensemble par les organismes qui en ont la charge. Une mise au point est nécessaire en ce qui concerne le terme loisir utilisé dans ce document. Habituellement, les loisirs pris en charge par les organismes étudiés sont des activités ludiques qui aident à garder en bonne condition physique et en santé. Autrement dit, il s'agit rarement d'activités sociales. Les loisirs visés par les actions gouvernementales sont généralement des activités pratiquées hors du cadre formel de la compétition fédérée et l'objectif à atteindre est d'aider au maintien de la forme physique des citoyens.

Pour une grande majorité d'États, la motivation à mettre en place des organismes chargés de développer les secteurs des loisirs et de l'activité physique vient des coûts grandissants du système de santé. En effet, le vieillissement de la population affectera, de manière non négligeable, les coûts qui y sont reliés. Une des façons privilégiées par les gouvernements pour enrayer cette tendance est justement de développer le goût des citoyens pour l'activité physique et les loisirs. Ce faisant, ils se gardent en bonne condition physique et contribuent à éviter la croissance des dépenses publiques, notamment dans le domaine de la santé.

C'est donc pour ces raisons que l'action gouvernementale dans ces domaines vise l'ensemble de la population. Aussi, on retrouve dans les actions gouvernementales, des initiatives destinées à former des leaders communautaires qui auraient pour mission d'inciter leurs concitoyens à participer davantage à des loisirs et à l'activité physique. Il est important de mentionner que la mise en place de ces programmes est relativement nouvelle et que peu d'évaluations de leurs impacts sur la santé de la population ont été réalisées à ce jour.

► Organisation des services

Les actions gouvernementales concernant les loisirs et l'activité physique sont organisées, de façon très diversifiée, dans les pays étudiés dans cette recherche. En fait, il n'y a pas de tendance qui se dessine suite à une étude attentive du secteur, sauf que dans la majorité des cas, il existe un lien avec le système de santé.

Généralement, les organismes responsables des secteurs des loisirs et de l'activité physique sont placés sous la responsabilité d'un ministère. Par exemple, le National Council on Nutrition and Physical Activity de Norvège est imputable de ses activités au Ministry of Health and Social Affairs. Toutefois, la Colombie-Britannique organise directement ses activités à partir d'une branche administrative du ministère, sans passer par un organisme intermédiaire; en effet, la Sport and Community Development Branch est une unité

du ministère et non, comme dans le cas de la Nouvelle-Zélande, où la Hillary Commission est un organisme distinct du Ministry of Sport.

Les loisirs et l'activité physique ont donné lieu à diverses initiatives peu communes de coopérations communautaires, interministérielles et parfois intergouvernementales.

En Australie (fédéral), par exemple, l'organisme Active Australia chargé du développement du secteur est en fait un cadre national de participation qui coordonne l'implication de différents intervenants (écoles, gouvernements locaux, organismes sans but lucratif (OSBL), fonds divers, etc.) impliqués dans les secteurs des loisirs et de l'activité physique. La coordination se fait lors de réunions de concertation entre les différents paliers. Les grandes orientations sont décidées par les gouvernements supérieurs (fédéral et provinciaux) et une grande marge de manœuvre est laissée aux paliers inférieurs qui appliquent les éléments qui conviennent.

En Ontario, Active Ontario constitue une stratégie de coordination interministérielle établie dans le cadre d'une vaste action publique. Suite à une préoccupation gouvernementale, l'organisme a été créé pour mettre en place un plan d'action qui vise à améliorer le niveau de santé des citoyens de l'Ontario et pour tenter d'enrayer les coûts reliés à cette mauvaise condition physique. Le plan d'action concerne, à prime abord, tous les ministères de l'Ontario; ces derniers doivent agir en concertation les uns avec les autres afin d'assurer une participation accrue des citoyens de l'Ontario à l'activité physique. De plus, les réseaux de chaque ministère sont impliqués; seulement, il n'a pas été possible, dans la recherche, de répertorier tous les moyens d'implication des intervenants dans ce domaine en Ontario.

En Nouvelle-Zélande, un organisme quasi-autonome, la Hillary Commission for Sport, Fitness and Leisure, s'occupe de développer le secteur des loisirs et de l'activité physique. Il s'agit principalement d'un organisme subventionnaire. Il faut noter que cet organisme relève administrativement des instances gouvernementales et est partiellement financé par cette dernière. Cependant, la Hillary Commission est libre de définir elle-même ses modes d'interventions dans les secteurs dont elle est responsable. Ainsi, cette agence peut se comparer à un conseil d'administration qui attribue des subventions selon des critères définis par programme.

Au Royaume-Uni, le gouvernement a mis en place un ministère de la Culture, des Médias et du Sport. Ce ministère a, entre autres, la responsabilité des secteurs des loisirs et de l'activité physique. Comme ministère, il reçoit directement ses crédits et les gère lui-même. Il est responsable de ses activités devant la chambre.

Finalement, pour la province australienne du New South Wales (NSW), le Outdoor Recreation Industry Council of NSW (ORIC), qui est un organisme autonome, a la charge de faire la promotion du secteur en question. Ce

dernier ne relève pas d'un ministère et est relativement indépendant pour ce qui est du financement. ORIC est un organisme dirigé par un conseil exécutif formé de représentants de secteurs spécifiques (Education and Training, Commercial Operators, Volunteer Organisations, Provider of Outdoor Education Programs, Residential Campsite Operators et Support Service Provider). Ces derniers dirigent l'organisme et déterminent ses orientations. L'ORIC possède un réseau de membres qui l'aide à atteindre ses objectifs. Les membres, dont plusieurs oeuvrent dans les domaines des loisirs et de l'activité physique, proviennent de différents horizons (ministères, Scouts et Guides, parcs nationaux, etc.); ces derniers paient une cotisation annuelle qui compte pour une grande proportion dans le financement d'ORIC. Le reste du financement provient du gouvernement.

Il est important de noter que les États américains étudiés n'ont pas d'organisme spécifique responsable des secteurs des loisirs et de l'activité physique. Dans ce domaine, les États semblent généralement peu impliqués. Par contre, il est possible que des programmes intégrant des éléments concernant l'activité physique soient gérés par des Department of Health. Seulement, dans les deux États étudiés, il n'a pas été possible de trouver la documentation vérifiant cette hypothèse. Il faut aussi noter que le milieu scolaire aux États-Unis prend de nombreuses initiatives dans le domaine de l'activité physique. Toutefois, ces initiatives ne sont pas sous la coordination de l'État.

► **Responsabilités**

Dans la majorité des administrations étudiées, les responsabilités confiées aux organismes œuvrant dans les secteurs des loisirs et de l'activité physique sont habituellement les suivantes :

- amélioration de la participation des citoyens à l'activité physique;
- amélioration de la qualité de vie des citoyens;
- amélioration de la forme physique des citoyens;
- accessibilité à l'activité physique et aux loisirs pour tous les citoyens.

Les actions exercées par les organismes sont les suivantes :

- subventions aux organismes œuvrant dans le domaine;
- sensibilisation face aux bienfaits de l'activité physique;
- développement d'infrastructures pour favoriser la participation des citoyens;
- promotion et création de réseaux de coopération et d'entraide;
- gestion de campagnes d'information;
- promotion de l'activité physique et des loisirs.

L'ORIC, d'Australie (NSW), indique clairement qu'un de ses objectifs est d'établir une relation de lobby auprès du gouvernement pour influencer les décideurs. Ces activités s'exercent par le biais des nombreux organismes membres d'ORIC. Comme il est composé de représentants du secteur de

l'activité physique, il possède un pouvoir de représentation non négligeable qui lui permet de faire valoir son point de vue.

Le seul ministère responsable étudié lors de la recherche, celui du Royaume-Uni, exerce des activités spécifiques qui le distinguent des autres organismes. Par exemple, le ministère contrôle l'administration de certains organismes ayant des mandats précis dans les domaines concernant le plein air, la culture et le sport. De cette façon, il définit lui-même les orientations à suivre pour la période d'activité et détermine le budget d'activité dont disposeront les organismes travaillant pour lui. Bien entendu, le ministère est imputable de ses actes devant le parlement.

En Nouvelle-Zélande, la Hillary Commission, n'a qu'un seul champ d'intervention : le soutien financier de la promotion et du soutien à l'activité physique, au loisir et au sport. Il ne dispose d'aucun autre moyen d'intervention direct.

► **Politiques et programmes**

Quelques politiques ont été développées par les organismes étudiés. Ces dernières viennent préciser les intentions des organismes face à certaines problématiques particulières. Par exemple, le harcèlement lors de la pratique d'activités physiques semble être une préoccupation de quelques États. Les politiques, tout comme les programmes, s'appliquent aussi à différentes clientèles bien spécifiques (écoles, communautés culturelles, etc.).

En Nouvelle-Zélande, la loi constitutive de la Hillary Commission prévoit des mesures pour contrer le harcèlement dans les activités sportives et d'accessibilité aux activités.

En Australie (NSW), les autorités ont développé une politique, dont l'objectif est d'assurer un service de qualité à la clientèle. Cette politique porte une attention toute particulière aux plaintes des citoyens.

En Ontario, des politiques portant sur le financement, sur le développement du sport ainsi que sur le harcèlement ont été développées dernièrement. La politique sur le harcèlement a été élaborée avec divers partenaires.

Les programmes développés par les organismes sont relativement nombreux et couvrent plusieurs domaines. Ceux destinés au soutien financier constituent la majorité des programmes développés par les organismes étudiés. Par exemple, les programmes développés par la Hillary Commission (N.-Z.) visent le soutien financier à différentes clientèles (jeunes, élites sportives, entraîneurs); il gère aussi Push Play, qui est un fonds destiné à la promotion et au soutien à la participation aux loisirs et l'activité physique.

Au Royaume-Uni, le ministère a mis en œuvre trois programmes spécifiques de financement qui couvrent chacun un domaine bien précis. Deux de ces

programmes sont destinés, comme ceux retrouvés en Nouvelle-Zélande, à des clientèles précises. Le troisième programme a comme objectif de financer la recherche sur le développement et l'amélioration du sport et de l'activité physique dans le but de contrer l'augmentation des coûts du système de santé par l'amélioration de la condition physique des citoyens devenus plus actifs.

Certains programmes se préoccupent spécifiquement de l'endroit où sera pratiquée l'activité en question. Par exemple, Active Ontario compte sept programmes soutenant les activités se déroulant dans autant d'endroits différents (chez-soi, en milieu scolaire, au travail, en milieu municipal, etc.). Ces programmes visent à augmenter la participation en améliorant l'accessibilité à l'activité. Les citoyens peuvent, en conséquence, demander une aide gouvernementale pour aménager les sites nécessaires à la pratique des activités.

Enfin, Active Australia (gouvernement fédéral australien) est un programme en soi dans lequel plusieurs intervenants sont impliqués. Le gouvernement a comme objectif d'augmenter la participation des citoyens à l'activité physique. Conséquemment, il a mis en place un cadre de supervision pour aider les intervenants à mieux cibler leurs actions dans le domaine. Les intervenants sont nombreux et agissent selon leur champ d'action.

▶ **Reddition de comptes**

La grande majorité des organismes étudiés par la recherche ont élaboré un plan stratégique, cependant l'utilisation de ces derniers diffère selon le pays. Ainsi en NSW, le plan stratégique est un outil pour le conseil d'administration alors qu'au Royaume-Uni le ministère de la Culture, des Médias et du Sport dépose le sien devant le parlement. De manière générale cependant, il est possible de noter que le plan stratégique constitue une mesure de contrôle exercée par les entités desquelles les organismes relèvent.

Une grande quantité d'indicateurs a été développée par les organismes pour être en mesure d'évaluer leurs résultats. Ces objectifs sont normalement mesurés par rapport aux objectifs prévus et sont d'ailleurs orientés vers les résultats. La plupart du temps, ils sont mesurés par étalonnage, par une évaluation de la satisfaction de la clientèle, par une évaluation des employés et parfois par une analyse de résultats chiffrés (par exemple, le nombre de subventions accordé par secteur géographique).

Quatre organismes ont élaboré une déclaration de services aux citoyens. Ce qu'on y retrouve varie peu d'un organisme à l'autre. Par exemple, en NSW, ORIC stipule des délais de réponse aux questions et de doléances bien précis (sept jours), de plus, on y précise le cheminement et le traitement de ces dernières.

▶ **Relations**

Tous les organismes entretiennent des relations gouvernementales qui sont presque toujours utilisées pour établir des bases de financement et de contrôle administratif. Dans plusieurs cas ces relations servent également à sensibiliser les autres entités gouvernementales aux besoins de la population en matière de services concernant l'activité physique et les loisirs. En certaines occasions, elles sont utilisées, comme c'est le cas pour l'Australie (fédéral), pour former des partenariats. Majoritairement cependant, les relations servent à établir des bases de financement de l'organisme ainsi qu'à son contrôle administratif.

Les intervenants impliqués sont très nombreux (écoles, fonds, groupes communautaires, gouvernements locaux, organismes étrangers, etc.) et ont souvent le financement comme base de relation. Assez souvent cependant, le partenariat permet à l'organisme d'atteindre ses objectifs, il n'est donc pas rare de retrouver des tables de concertation et de coordination d'activités entre des partenaires et des organismes pour certains projets permanents (comme pour le cas du gouvernement fédéral australien).

► **Financement**

La grande majorité des organismes étudiés par la recherche reçoivent une forte proportion de leur financement des gouvernements. Ce dernier provient de crédits votés en chambre et sont, le cas échéant, inscrits au budget gouvernemental.

Cependant, il y a des nuances intéressantes. Par exemple, en Nouvelle-Zélande, la Hillary Commission reçoit une bonne partie de son financement de la Commission des loteries, qui est un organisme national. Alors qu'ORIC (NSW) se finance en bonne partie par une cotisation obligatoire de ses membres.

MODÈLE TYPE / LOISIRS ET ACTIVITÉ PHYSIQUE

ORGANISATION DES SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tous les États étudiés ont au moins un organisme chargé du développement des secteurs des loisirs et de l'activité physique. ▶ Les loisirs pris en charge par les organismes étudiés sont associés à la santé. ▶ La plupart des États ont comme objectif de diminuer les coûts associés à la santé. ▶ L'action gouvernementale vise donc l'ensemble de la population. <p>Gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Les organismes responsables des secteurs des loisirs et de l'activité physique sont sous la responsabilité d'un ministère. ▶ Les organismes sont souvent associés directement ou indirectement au système de santé. ▶ La coopération communautaire, interministérielle et parfois intergouvernementale est fréquente. <p>Remarques :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Les États américains sont peu impliqués. – Les organismes de deux pays, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, sont gérés comme des agences administratives autonomes.
RESPONSABILITÉS	<p>Les responsabilités sont centrées sur le maintien de la condition physique et de la santé :</p> <ul style="list-style-type: none"> – participation des citoyens aux activités physiques; – maintien de la condition physique; – qualité de vie des citoyens; – accessibilité aux activités physiques et aux loisirs. <p>Les activités exercées par les organismes sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – subventions aux organismes; – sensibilisation aux bienfaits de l'activité physique; – soutien à la participation; – développement d'infrastructures; – promotion et création de réseaux; – information; – promotion de l'activité physique et des loisirs.
POLITIQUES ET PROGRAMMES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les politiques sont orientées vers certaines problématiques particulières. Par exemple, le harcèlement, la clientèle autochtone, etc. ▶ Les programmes sont relativement nombreux et couvrent plusieurs domaines; les programmes de soutien financier constituent la majorité de ces derniers.
REDDITION DE COMPTES	<p>Tous les organismes étudiés ont élaboré des plans stratégiques et développé des indicateurs pour vérifier l'atteinte de leurs résultats. Ces outils servent aux autorités pour évaluer le rendement des organismes.</p>
RELATIONS	<p>Relations interministérielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> – sensibiliser les entités gouvernementales aux besoins de la population; – former des partenariats; – établir des bases de financement. <p>Relations intersectorielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> – très diversifiées (écoles, fonds, groupes communautaires, gouvernements locaux, organismes étrangers, etc.); – financement, souvent la base des relations entre les organismes; – moyen d'aider l'organisme à atteindre ses objectifs.
FINANCEMENT	<p>La grande majorité des organismes étudiés par la recherche reçoit la plus grande partie de leur financement de l'État.</p>

2. Plein air

*Le plein air :
un secteur dans lequel l'État est très présent*

C O N T E X T E

Dans chaque État étudié, on retrouve au moins un organisme chargé du développement du secteur du plein air. La plupart des États ont une longue tradition de présence, tout particulièrement dans le secteur des ressources naturelles. Cependant, les préoccupations environnementales récentes ont très certainement concouru à augmenter l'importance des agences ou ministères responsables des secteurs du plein air. Les missions de ces organismes sont indicatives des préoccupations des États face à la gestion de leur territoire. Il y décèle une grande crainte de la détérioration des territoires naturels, il n'est donc guère surprenant de constater que la majorité des organismes chargés d'œuvrer dans le domaine du plein air ont en fait une mission concernant davantage la préservation des ressources naturelles que la pratique de l'activité de plein air.

Lorsque l'on discute de plein air dans les États étudiés, on retrouve des différences de définition non négligeables. La plupart des États définissent le plein air au sens environnemental du terme, à savoir la préservation des aires naturelles, la promotion du territoire, l'administration des terres publiques et la conservation de l'héritage national. Peu d'organismes se préoccupent du développement d'infrastructures de plein air (par exemple la Société des établissements de plein air du Québec (SÉPAQ) le fait). De plus, certains États ont, à l'égard du plein air, des préoccupations très précises comme nous le verrons dans le cas du Royaume-Uni.

► **Organisation des services**

Il s'agit toujours d'un organisme public qui a la charge de veiller à la bonne marche des activités dans le secteur du plein air. La responsabilité dans ce secteur est assurée soit par un organisme gouvernemental placé sous la responsabilité d'un ministère, soit par un ministère directement. Il faut remarquer la présence d'un organisme autonome dans la province australienne du NSW, le Outdoor Recreation Industry Council (ORIC).

Les organismes gouvernementaux dont il est question ici sont généralement supervisés par un ministère. Par exemple, le Korea National Park Authority est sous la responsabilité administrative du Ministry of Environment de la Corée du Sud. Outre ORIC, au NSW la gestion du plein air est assurée par le National Parks and Wildlife Service, sous l'autorité du Department of Environment.

Aux États-Unis, les organismes examinés (à savoir le Department of Environmental Management of Massachusetts et le Washington States Parks and Recreation Commission) sont placés directement sous la responsabilité du

gouverneur de l'État comme c'est souvent le cas pour ce type d'organisme aux États-Unis. Il faut noter cependant que ces organismes sont relativement autonomes en ce qui concerne leur gestion. Ils sont imputables au gouverneur, mais possèdent d'amples marges de manœuvre pour ce qui est de la gestion de leurs activités.

Les ministères qui ont la charge du secteur du plein air sont généralement placés sous la responsabilité d'un organisme plus important. Par exemple, le Department of Conservation de la Nouvelle-Zélande est placé sous la responsabilité administrative du Ministry of Environment. La Colombie-Britannique est le seul des gouvernements étudiés qui a confié l'entière responsabilité à un seul ministère, il s'agit du Ministry of Environment, Land and Parks. Cet organisme reçoit directement ses crédits et ne relève d'aucune autre administration pour sa gestion et ses activités.

Le cas de l'Australian Alps National Park, en Australie (fédéral) présente des particularités intéressantes de gestion partagée entre gouvernements. En effet, cet organisme est géré par trois gouvernements provinciaux (Australian Capital Territory, New South Wales et Victoria) ainsi que par le ministère fédéral de l'environnement. L'organisme peut être considéré comme un programme de coopération intergouvernemental destiné à protéger l'environnement précis des Alpes Australiennes. La gestion de l'organisme, dans ce cas bien précis, est supervisée par le fédéral.

Finalement, le seul organisme autonome répertorié par l'étude est l'Outdoor Recreation Industry Council Of New South Wales. Il est parfaitement autonome pour ce qui est de la définition de ses objectifs ainsi que pour son administration. Seulement, il est relativement dépendant du gouvernement pour une partie de son financement, l'autre partie provenant de cotisations de ses membres.

► Responsabilités

Comme il a déjà été mentionné plus haut, pour la majorité des administrations étudiées, les responsabilités dans le secteur du plein air sont très précises et sont généralement centrées sur la préservation et la conservation de l'environnement. Voici les principales responsabilités des organismes étudiés :

- préservation du territoire, de l'environnement ainsi que des ressources naturelles;
- aménagement des terres publiques et des parcs;
- administration des parcs et des terres publiques;
- promotion et gestion des activités de plein air.

Les activités des organismes responsables sont les suivantes :

- implantation de programmes de promotion, de préservation et de protection du territoire¹;
- communication et sensibilisation à l'importance du territoire;
- sensibilisation aux activités de plein air;
- développement de politiques de préservation;
- promotion des parcs nationaux et provinciaux²;
- entretien et développement d'infrastructures pour le plein air;
- élaboration et poursuite de recherches sur la préservation, la conservation du territoire ainsi que sur le développement du plein air;
- soutien financier à certains organismes œuvrant dans le domaine du plein air;
- soutien logistique aux écoles pour l'enseignement des notions concernant la préservation et la conservation du territoire.

Les organismes qui ne sont pas directement placés sous la responsabilité de l'État ou qui ont une grande marge de manœuvre pour leur gestion (à savoir ici les deux organismes américains ainsi que ORIC (NSW)) ont des activités semblables. Par exemple, ce type d'organisme a pour premier mandat de faire la promotion des activités ainsi que des industries (pour ORIC) associées au plein air. Les deux organismes américains, en plus de gérer les infrastructures de plein air, ils se préoccupent de la préservation du territoire, ce qui n'est pas le cas cependant pour ORIC.

Il n'y a pas de grandes disparités dans les activités menées par les autres organismes étudiés. De plus, il n'y a pas de différences notables entre les activités exercées par une agence gouvernementale et un ministère responsable. Les deux types d'organismes ont, pour premier mandat, la préservation et la conservation du territoire. Ce n'est qu'ensuite qu'ils se préoccupent du plein air. Il faut savoir que le Ministry of Environment, Lands and Parks (Colombie-Britannique) ainsi que le Department of Conservation (Nouvelle-Zélande) se préoccupent peu du plein air (ce dernier n'entre pas dans leur mission).

À l'exception des deux derniers organismes cités plus haut, les administrations responsables du secteur du plein air font tous la promotion de cette activité. Pour beaucoup d'entre eux, cette promotion constitue l'essentiel de leur implication dans le développement du secteur plein air.

¹ L'implantation de ces programmes se fait à plusieurs échelles. Quelquefois, les programmes sont implantés directement dans les activités du gouvernement, comme la plupart des programmes gouvernementaux. Cependant, en Australie (fédéral), le programme de coopération intergouvernemental sert à implanter des programmes de préservation et de protection de l'environnement entre les provinces, pour les aider à développer une attitude intégrée face à une problématique commune (les alpes australiennes).

² À titre d'exemple, Active Ontario publie chaque année un guide des parcs.

Le cas de la Countryside Agency du Royaume-Uni présente une spécificité qu'il n'est pas vain de mentionner ici. Cette agence gouvernementale a le mandat, entre autres, de promouvoir le milieu rural comme lieu de pratique du plein air. Parmi les autres responsabilités de l'agence, on remarque la représentation ainsi que la défense des intérêts des gens vivant en milieu rural.

► **Politiques et programmes**

Plusieurs des administrations étudiées ont développé différents programmes et politiques; cependant, on remarque que certains n'en ont développé aucun (par exemple la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni, Washington, l'Australie (fédéral)).

Les organismes des administrations (Colombie-Britannique, NSW, Corée du Sud) ont développé des politiques. Toutes ces politiques concernent la préservation du territoire, la conservation de la faune, etc. Les politiques de la Colombie-Britannique et de NSW prévoient des mécanismes de collaboration avec les citoyens pour la préservation du territoire. La plupart des politiques prévoient aussi des moyens de promotion et de sensibilisation à la conservation et à la préservation du territoire.

Les programmes développés par les organismes sont principalement centrés autour de la protection du territoire. Par exemple, Active Ontario a développé un programme appelé Natural Heritage Education Program qui prévoit des activités de sensibilisation des visiteurs dans les parcs de l'Ontario. Certains programmes sont orientés sur des cibles très précises. Par exemple, le Ministry of Environment, Lands and Parks de la Colombie-Britannique, prévoit un programme spécifique pour la sauvegarde des grizzlys, un autre pour la préservation des cours d'eau douce.

Un organisme, l'Office of Interagency Committee de Washington a mis en place des programmes pour développer des activités dans quelques domaines bien spécifiques du plein air soit Boating Facilities Programs qui visent le développement d'infrastructures pour faciliter l'accès au cours d'eau; Wildlife Recreation Programs qui visent à développer des infrastructures pour rendre accessibles les sites de plein air de l'État, etc.

Ce n'est qu'en Norvège que l'on retrouve des programmes de soutien financier. Ces derniers visent à aider les communautés à préserver leur territoire communautaire. Ce type de programmes s'adresse aussi à certains groupes constitués dans le but bien précis de conservation de la faune.

Souvent, les clientèles visées sont des intermédiaires comme les municipalités ou les groupes d'intérêt; par exemple, certaines activités exercées par ORIC (NSW) s'adressent principalement aux entreprises œuvrant dans le secteur du plein air. La Colombie-Britannique a développé des programmes s'adressant aux autochtones (pour les aider dans la préservation du terri-

toire). L'Office of Interagency Committee a comme clients deux autres organismes, The Interagency Committee for Outdoor Recreation et The Salmon Recovery Funding Board qui œuvrent dans le domaine du plein air³.

▶ **Reddition de comptes**

Tous les organismes étudiés par la recherche ont élaboré des plans stratégiques. Ces plans sont effectués de façon semblable à ceux élaborés dans la fonction publique québécoise.

Une grande partie des organismes ont développé des indicateurs pour vérifier l'atteinte de leurs résultats. Ces derniers sont mesurés de diverses manières : par étalonnage, par des évaluations des employés, par des sondages. Certains indicateurs plus précis répondent à des questions techniques, comme la variation du pourcentage d'utilisateurs du territoire.

Trois organismes (ORIC, Korea National Parks Authority, The Countryside Agency) ont élaboré une déclaration de service aux citoyens. Ces documents sont semblables à ceux retrouvés dans la fonction publique québécoise. Les actions proposées par les déclarations concernent les délais de réponses aux plaintes et aux questions. Certaines déclarations concernent plus spécifiquement les objectifs de la mission de l'organisme, par exemple, le Korea National Parks Authority assure qu'il saura préserver l'intégrité du territoire coréen, etc.

▶ **Relations**

Tous les organismes entretiennent des relations interministérielles ou intergouvernementales. Habituellement, ces relations sont entreprises dans un but de concertation face à une problématique commune. Par exemple, les intervenants gouvernementaux qui agissent dans un secteur touchant les ressources naturelles (tourisme, ressources naturelles, industries, commerce, régions, etc.) doivent se concerter avant de poser un acte. Le cas de l'Australie (fédéral) est d'ailleurs un exemple de coopération à cet égard.

Les relations intersectorielles sont spécifiques au secteur du plein air, portent généralement sur trois points principaux : la coopération, l'aide logistique (par exemple pour la sensibilisation dans les communautés ou les écoles) et le financement.

³ Malgré une recherche minutieuse, il n'a pas été possible d'avoir une grande documentation sur ces organismes, ce qui aurait pu détailler la recherche sur ce point.

► **Financement**

La majorité des organismes étudiés par la recherche reçoivent la plus grande partie de leur financement de l'État. Ce financement provient, de façon générale, de crédits votés en chambre qui sont, le cas échéant, inscrits au budget de l'État.

ORIC (NSW) est aussi une exception pour ce qui est du financement. Cet organisme se finance en bonne partie sur la base d'une cotisation obligatoire de ses membres.

MODÈLE TYPE / PLEIN AIR

ORGANISATION DES SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tous les États étudiés ont au moins un organisme chargé du développement du secteur du plein air. ▶ Les préoccupations environnementales récentes ont teinté les orientations actuelles. ▶ La plupart des États définissent le plein air au sens environnemental du terme. <p>Gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ La grande majorité des organismes responsables du secteur plein air est sous la responsabilité d'un organisme public. ▶ Ces derniers sont placés sous la responsabilité d'un ministère lequel est lui-même sous la juridiction d'un organisme plus vaste. <p>Remarque : Un seul organisme est géré comme une agence administrative autonome.</p>
RESPONSABILITÉS	<p>Les responsabilités sont centrées sur la préservation et la conservation de l'environnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> – préservation des ressources; – aménagement des terres publiques et des parcs; – administration des parcs et des terres publiques; – promotion et gestion des activités de plein air. <p>Les activités sont associées aux éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> – promotion, préservation et protection du territoire; – promotion des parcs nationaux et provinciaux; – gestion des infrastructures; – recherches sur la préservation; – soutien financier aux organismes; – soutien logistique aux écoles.
POLITIQUES ET PROGRAMMES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les politiques sont orientées tout particulièrement vers : la préservation du territoire et de la faune, les mécanismes de collaboration avec les citoyens, la promotion et la sensibilisation. ▶ Les programmes, quant à eux, sont orientés tout particulièrement vers : le financement, le développement des activités, les groupes intermédiaires ou la protection du territoire, occasionnellement, il vise des cibles très précises (par exemple : préservation de l'ours grizzly).
REDDITION DE COMPTES	<p>Tous les organismes étudiés ont élaboré des plans stratégiques et développé des indicateurs pour vérifier l'atteinte de leurs résultats. Ces outils servent d'outils aux autorités pour évaluer le rendement des organismes.</p>
RELATIONS	<p>Relations interministérielles, elles sont présentes partout avec un objectif d'intervention concertée.</p> <p>Relations intersectorielles, elles sont développées partout et portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> – la coopération; – l'analyse logistique; – le financement.
FINANCEMENT	<p>La grande majorité des organismes étudiés par la recherche reçoit la plus grande partie de leur financement de l'État.</p>

3. BÉNÉVOLAT

*Le bénévolat,
un secteur à définir davantage*

CONTEXTE

La sensibilisation des gouvernements à l'égard du secteur bénévole et communautaire est largement tributaire de la proclamation de l'année 2001, comme année internationale du bénévolat par l'Organisation des Nations Unies. Suite à cette proclamation, plusieurs gouvernements ont initié des actions visant à promouvoir l'action bénévole et communautaire dans leur territoire.

Une des grandes motivations des gouvernements à se lancer dans l'aventure bénévole et communautaire relève du domaine économique. Il semble que plus l'action bénévole d'un pays est développée et adéquatement mise en réseau, plus cela est bénéfique sur le plan économique. Bien que ces affirmations peuvent sembler non fondées; les États en sont relativement convaincus, assez du moins pour l'indiquer dans certains énoncés de mission.

La sensibilité à la réalité bénévole et communautaire n'est pas partagée de façon égale pour tous les pays étudiés dans la recherche. Les administrations de Nouvelle-Zélande et du Royaume-Uni peuvent aisément servir d'exemple; les organismes qu'ils ont créés pour développer le secteur ainsi que les programmes utilisés par ces derniers dénotent une grande préoccupation de la réalité vécue par les groupes dont il est question ici.

► Organisation des services

Pour ce qui est du secteur du bénévolat, généralement, ce sont les États qui financent directement les intervenants. Il arrive cependant que ces derniers préfèrent subventionner un organisme externe en lui donnant le mandat de développer certaines activités reliées au secteur. Il arrive occasionnellement qu'un organisme soutenu par le secteur privé décide d'intervenir dans un secteur d'activités; par contre, ce type d'organisme dépend, généralement, de l'État pour une portion de son financement.

La Colombie-Britannique et la Nouvelle-Zélande, par exemple, ont mis sur pied un ministère responsable du bénévolat (Ministry of Community, Development, Cooperative and Volunteers pour la Colombie-Britannique et le Minister Responsible for Community and Voluntary Sector pour la Nouvelle-Zélande). Ces organismes reçoivent directement leurs crédits, élaborent eux-mêmes leur budget ainsi que leurs objectifs stratégiques, ce qui leur donne une indépendance par rapport aux autres ministères. Cependant, du côté de l'imputabilité, les deux organismes ne sont pas semblables. Le ministère de Colombie-Britannique est imputable directement à la Chambre des communes tandis que le Minister Responsible for Community and Voluntary Sector

de Nouvelle-Zélande relève du Department of Internal Affairs qui couvre un ensemble de secteurs.

Ce sont habituellement des organismes relevant directement d'un ministère qui ont la responsabilité d'assurer la bonne marche du secteur communautaire et bénévole. L'organisme Active Ontario, qui relève du ministère des Affaires civiques, est une agence gouvernementale dont les objectifs stratégiques sont définis par le ministère. Il est dépendant de ce dernier autant pour son financement que pour son administration.

Active Community Unit (ACU) du Royaume-Uni pour sa part, relève du Home Office, un organisme gouvernemental s'apparentant à un ministère. L'encadrement des objectifs de ce dernier relève du Constitutional & Community Policy Directorate qui a pour charge d'élaborer des politiques de plusieurs domaines, notamment celui du bénévolat. Active Community Unit peut être considéré comme une branche administrative du Home Office. L'ACU n'élabore pas de plan stratégique, ni de plan d'action distinct. Il ne fait que gérer des programmes pour le compte du Home Office. C'est d'ailleurs ce dernier qui définit les paramètres de gestion de l'ACU. De plus, le Home Office est directement imputable devant le Parlement.

Au Massachusetts, plusieurs organismes indépendants s'occupent du bénévolat. Le Massachusetts Service Alliance (MSA) est un organisme autonome qui a comme mandat de développer le secteur du bénévolat et celui de l'action communautaire sur le territoire de l'État. L'organisme est indépendant du gouvernement de l'État et a toute la marge de manœuvre nécessaire pour définir ses objectifs ainsi que ses paramètres de gestion. Il est constitué d'un petit groupe de professionnels dirigés par un président. Ils ont développé des programmes de financement pour des projets de bénévolat. Le Massachusetts Service Alliance est un organisme exclusivement subventionnaire.

La Norvège possède, elle aussi, un organisme responsable du bénévolat, The Norwegian Centre For Voluntary Work. Ce dernier relève directement du Ministry of Health and Social Affairs. Il n'a pas été possible d'obtenir d'autres informations, sauf pour un très petit énoncé de mission ainsi que les coordonnées de l'organisme.

► **Responsabilités**

Les organismes responsables, pour la majorité des cas, se voient confier plusieurs responsabilités, ce sont généralement les suivantes :

- développer et stimuler les secteurs bénévole et communautaire;
- promouvoir l'action bénévole;

- appuyer les initiatives susceptibles de raffermir les collectivités⁴ (sur plusieurs plans notamment économique et social);
- faciliter l'implication bénévole et communautaire;
- créer des liens entre les organismes bénévoles et le gouvernement;
- promouvoir le développement local par l'approche communautaire et aider les communautés à définir leurs besoins en cette matière.

Les actions normalement exercées par ces organismes sont les suivantes :

- financement des activités à caractère bénévole et communautaire (le financement est d'ailleurs offert par tous les organismes responsables);
- établissement de moyens d'émulations récompensant l'action bénévole;
- sensibilisation de la population, au moyen de la publicité, des bienfaits de l'action bénévole;
- réalisation de recherches concernant le secteur du bénévolat et communautaire;
- planification et réalisation de campagne d'information auprès des groupes bénévoles;
- établissement de réseaux composés de groupes bénévoles, communautaires et gouvernementaux.

Les organismes répertoriés par la recherche gèrent des actions fort similaires. Tous les organismes financent les activités bénévoles, s'occupent de la promotion et du développement du secteur, font des efforts pour la mise en réseau des groupes bénévoles et communautaires; quelques activités sont particulières à certains organismes. Par exemple, Active Ontario se préoccupe particulièrement de mettre les groupes bénévoles et communautaires de l'Ontario en réseau via Internet par le biais d'un programme spécial. L'Active Community Unit, pour sa part, a plusieurs activités d'émulation pour reconnaître le travail effectué par les bénévoles. À part ces quelques exemples, les organismes étudiés exercent sensiblement les mêmes fonctions.

► **Politiques et programmes**

Très peu de politiques ont été développées dans ce secteur. Ce qui peut s'expliquer par le fait que les organismes sont nouveaux. Pour beaucoup d'entre eux, ils commencent à peine à explorer ce qui peut être fait dans le domaine pour assurer un niveau d'activité intéressant. Quelques organismes sont actuellement à élaborer des projets de politiques.

En Nouvelle-Zélande, une Community Policy a été mise en place dans le but d'informer les autres entités gouvernementales des besoins de la population en matière communautaire et bénévole. Cette politique prévoit aussi une assistance aux parlementaires dans leurs communications avec ce secteur (les questions en chambre par exemple). Cette politique permet aussi

⁴ Ici le terme raffermir fait référence à la confiance. Il est très important, pour plusieurs gouvernements de faire en sorte que les communautés se sentent appuyées par leur gouvernement en ce qui a trait aux initiatives bénévoles.

d'établir des liens entre les administrations et le secteur communautaire. Par contre, il semble que peu de mécanismes précis aient été développés, laissant donc le fonctionnement de cette politique à la discrétion des gens en place. Toutefois, la majorité des administrations démontre un intérêt évident à la mise en place de tels mécanismes.

La grande majorité des organismes a développé des programmes visant à appuyer les projets présentés par des populations⁵ spécifiques. On peut aisément diviser la multitude de ces programmes en deux grandes catégories. La première catégorie regroupant les programmes d'accessibilité et de financement. Cette catégorie compte le plus grand nombre de programmes répertoriés dans la présente recherche. La seconde catégorie contient les programmes d'information et de réseautage.

Les programmes de financement s'articulent autour de projets présentés par des individus ou des groupes. Certains organismes proposent de financer des projets évoluant dans des cadres particuliers. Par exemple, le Massachusetts Service Alliance a élaboré neuf classes de programmes (After School Programs, Mentoring Programs, Senior Corps, Community Foundation, etc.) ce qui offre une panoplie de moyens financiers aux activités de bénévolat⁶.

L'Active Community Unit du Royaume-Uni a bâti ses programmes autour de huit principes contenus dans une politique (par exemple, « l'action bénévole constitue une composante essentielle dans une société démocratique », « le gouvernement et les groupes communautaires et bénévoles ont des rôles distincts, mais complémentaires », etc.). Fait à noter, cet organisme a développé un programme touchant particulièrement le développement de groupes d'aide pour les minorités ethniques.

La seconde catégorie regroupe les programmes d'information et de réseautage des groupes communautaires et bénévoles. Ces programmes consistent habituellement en des prêts d'expertise et de services conseils qui visent à aider les groupes. Quelques programmes, au Royaume-Uni par exemple, ont pour but de récompenser des bénévoles pour leur travail.

Active Ontario a développé un programme de mise en réseau informatique des groupes bénévoles et communautaires. Pour ce faire, l'organisme met à la disposition des groupes une aide logistique et matérielle pertinente. De plus, les professionnels de l'organisme ont créé l'interface de base du réseau proposé.

Finalement, quelques administrations (Ontario et Royaume-Uni) ont développé des programmes d'émulation pour les groupes ou les individus s'étant distingués dans l'accomplissement de leurs tâches bénévoles et communau-

⁵ Le terme population sous-entend ici autant des individus œuvrant dans le domaine bénévole et communautaire que des groupes, des associations ou encore des fonds destinés à ces secteurs.

⁶ Par exemple, la classe de programmes *After School Programs* offre un soutien financier pour des bénévoles offrant de l'aide au devoir après l'école pour des élèves en difficulté.

taire. En Ontario, ces récompenses se nomment « Distinctions de l'Ontario pour contribution bénévole exceptionnelle », données à 20 personnes par année et la « médaille de l'Ontario » donnée aux jeunes bénévoles qui se sont illustrés dans leur secteur d'activité. L'organisme du Royaume-Uni décerne chaque année le « Philip Lawrence Awards » qui récompense une organisation qui a combattu la délinquance et la violence tout en promouvant la sécurité et l'harmonie ethnique dans la communauté.

▶ **Reddition de comptes**

La majorité des organismes identifiés ont l'obligation de déposer un plan stratégique. L'étendue de ces derniers varie entre un et trois ans. Le plan renferme les objectifs que l'organisme doit atteindre ainsi que les activités et les programmes qui doivent être développés. Le responsable de la supervision du plan varie selon les administrations, ainsi le Massachusetts Service Alliance élabore son plan pour sa propre gestion, alors que des organismes comme le Community Development Group le présentent à leur ministère. Active Ontario et Active Community Unit n'élaborent pas eux-mêmes leurs objectifs stratégiques, ils sont développés par l'organisme dont ils relèvent.

On retrouve, cependant, peu d'indicateurs développés pour vérifier l'atteinte des résultats. Il n'y a qu'au Massachusetts et au Royaume-Uni, qu'on retrouve des indicateurs élaborés pour évaluer l'atteinte des objectifs identifiés; en Colombie-Britannique, les indicateurs sont en élaboration; ailleurs, il ne semble pas y avoir de préoccupation en ce sens.

Exemple d'indicateurs utilisés par le MSA

SECTEUR PRIORITAIRE	OBJECTIF	STRATÉGIE	MESURE
Investissement et subvention pour le secteur du bénévolat	Améliorer les méthodes que MSA utilise pour évaluer et accorder les subventions	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Trouver des méthodes innovatrices pour le soutien aux organismes ▶ Engagement du MSA à identifier des situations problématiques et à les résoudre 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identification des situations problématiques ▶ Préparation d'un plan d'action ▶ Supervision des activités ▶ Séparation administrative; la supervision des activités et le soutien aux activités forment désormais deux entités différentes ▶ Identification des besoins de soutien; approbation d'un plan d'action ▶ Les méthodes d'évaluation de remise des subventions sont présentement en train d'être évaluées

De même, il n'y a qu'au Royaume-Uni où l'on retrouve des déclarations de services aux citoyens. La déclaration ne précise pas de délais de service, elle ne fait que donner l'assurance qu'un service de qualité attend les personnes et les groupes qui auront à transiger avec les employés de l'organisme.

▸ **Relations**

La plupart des organismes entretiennent des relations interministérielles. Généralement, ces relations ont un but de sensibilisation et d'information des différentes instances gouvernementales. Souvent, les relations sont administratives et servent à assurer une bonne coordination entre l'organisme et les unités gouvernementales.

La majorité des organismes étudiés entretient de nombreuses relations intersectorielles. Les acteurs de ces relations sont légions et ne peuvent être réellement définis ou complètement recensés. On y retrouve des fonds, des groupes communautaires et bénévoles, des écoles, des groupes sportifs, des groupes religieux, des OSBL, des gouvernements locaux, etc.

▸ **Financement**

Tous les organismes reçoivent leur financement des crédits votés en chambre. Le seul groupe indépendant identifié est le Massachusetts Service Alliance.

MODÈLE TYPE / BÉNÉVOLAT

ORGANISATION DES SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tous les États étudiés ont au moins un organisme chargé du développement du secteur bénévolat. ▶ Souvent associé à la bonne santé économique. ▶ Action gouvernementale récente. <p>Gestion Trois modèles :</p> <ul style="list-style-type: none"> – ministère responsable du secteur; – organisme intégré à un ministère; – organisme indépendant financé par le secteur privé.
RESPONSABILITÉS	<p>Les responsabilités sont centrées sur la stimulation et la promotion du secteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> – développer, stimuler et promouvoir l'action bénévole et communautaire; – appuyer les initiatives et faciliter l'implication bénévole afin d'assurer une cohésion dans les collectivités; – créer des liens entre les organismes bénévoles et le gouvernement; – promouvoir le développement local et aider les communautés à définir leurs besoins. <p>Les actions exercées par les organismes sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – financement des activités bénévoles; – promotion et développement du secteur; – recherche; – gratification des intervenants; – mise en réseau des groupes bénévoles et communautaires.
POLITIQUES ET PROGRAMMES	<p>Peu de politiques ont été développées dans ce secteur; la majorité des organismes démontre un intérêt à développer de telles politiques.</p> <p>Les programmes, quant à eux, sont multiples. Ils se divisent en trois grandes catégories :</p> <ul style="list-style-type: none"> – financement; – information; – émulation.
REDDITION DE COMPTES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plans stratégiques : tous les organismes étudiés ont élaboré de tels plans, cependant peu d'indicateurs pour vérifier l'atteinte de leurs résultats ont été développés. ▶ Déclaration de services aux citoyens : une telle déclaration se retrouve seulement au Royaume-Uni. ▶ Ces outils servent généralement aux autorités pour évaluer le rendement des organismes.
RELATIONS	<p>Relations interministérielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> – sensibiliser les entités gouvernementales au bénévolat; – assurer une bonne coordination entre les entités gouvernementales et les groupes bénévoles. <p>Relations intersectorielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> – très diversifiées (écoles, fonds, groupes communautaires, gouvernements locaux, groupes sportifs et religieux, etc.).
FINANCEMENT	<p>La grande majorité des organismes étudiés par la recherche reçoit la plus grande partie de leur financement de l'État.</p>

CONCLUSION

Suite à l'analyse des informations recueillies, il est intéressant de constater que l'administration du sport, des loisirs, de l'activité physique, du plein air et du bénévolat que l'on retrouve au Québec est unique. En effet, aucune des administrations étudiées ne s'appuie sur une gestion similaire.

Par contre, on retrouve dans les administrations publiques étudiées une intention déclarée, sinon latente, concernant la coordination de plusieurs secteurs dont ceux répertoriés par l'étude. Cette coordination prend bien sûr plusieurs formes, pour l'essentiel des endroits examinés, tout ou presque est encore à faire. Toutefois, l'étude a permis d'identifier certaines actions visant à réunir quelques responsabilités sous le même chapeau (Active Australia, le groupe de travail interministériel de Nouvelle-Zélande, Active Ontario, etc.).

Il est très clair que l'État s'est impliqué activement dans tous ces secteurs. La plupart du temps de façon directe, par l'entremise d'un ministère ou d'une agence, parfois par le financement d'un groupe indépendant.

Pour ce qui est du financement, le cas de la Nouvelle-Zélande est intéressant; son administration se finance à partir de la loterie nationale, ce qui a pour effet de lui donner une marge de manœuvre supplémentaire à celle qu'il aurait, si son budget venait exclusivement du fonds consolidé de l'État.

Finalement, quelques grands défis restent à être relevés : tout particulièrement, la définition d'objectifs clairs, mesurables et atteignables. Il est aussi évident que les administrations tentent de responsabiliser de plus en plus les citoyens. Cette intention est très présente dans les actions et les programmes gouvernementaux des secteurs de l'activité physique et du bénévolat. Elle se fait aussi sentir dans les mesures d'aide aux groupes qui oeuvrent dans les secteurs examinés de cette recherche (aide logistique, soutien matériel, mise en réseau, etc.).