

COMMUNAUTÉS
DIVERSES

SECTEURS
DE DESSERTE

MILIEU DE VIE
QUOTIDIENNE OU
DE PROXIMITÉ



CADRE

DE DÉPLOIEMENT
DES SERVICES
EN LOISIR
MUNICIPAL

MUNICIPALITÉ
ET RÉGION

AQLM

Association québécoise
du loisir municipal

AVANT- PROPOS

Le Cadre de déploiement des services en loisir municipal fournit des repères et des balises pour identifier, justifier et configurer les services, les infrastructures et les programmes dans les milieux de vie de manière à soutenir les divers modes de pratique de loisirs d'une variété de groupes et d'individus de tous âges.

Les fiches présentent la structure des niveaux de service et proposent des méthodes et des outils de déploiement.

Ces fiches sont le résultat d'une démarche de recherche et développement menée avec la collaboration de professionnels et de chercheurs. Au fur et à mesure de la mise en œuvre de ce cadre, des fiches pourront s'ajouter pour compléter le coffre d'outils, illustrer des pratiques inspirantes ou améliorer la conception même du cadre.

CADRE DE DÉPLOIEMENT DES SERVICES EN LOISIR MUNICIPAL

POURQUOI

De nombreux besoins à satisfaire

Imaginez qu'un nouveau lotissement voie le jour dans votre municipalité et que l'on consulte le service municipal de loisir sur les mesures à prendre pour assurer une qualité de loisir aux prochains résidents. Sur quoi baserez-vous vos avis et recommandations?

Imaginez que vous ayez à établir un plan de déploiement des infrastructures majeures (aréna, piscine, bibliothèque) sur le territoire de votre municipalité ou de votre MRC. Selon quels critères allez-vous justifier vos recommandations?

Imaginez que des résidents vous demandent tel ou tel module de jeu dans un parc. Sur quelle référence allez-vous appuyer votre réponse?

Bien sûr, à court terme, on peut invoquer la capacité de payer de la municipalité, la vétusté des aménagements et des infrastructures ou le poids politique des demandeurs, mais cela suffit-il? Le cas par cas est-il viable? Nous démarque-t-il comme professionnels en loisir, dans un contexte politique marqué souvent par le court terme?

Alors que d'autres services municipaux ont des plans de couverture en cas d'incendie, une approche architecturale pour les réseaux d'aqueduc et d'égouts ou une hiérarchie des structures de protection policière, qu'avons-nous comme cadre logique pour définir nos services?

Il y a bien quelques politiques, dont celle de reconnaissance, mais elles ont leurs limites. Force est de constater que le panier de services municipaux en loisir s'est déployé au fil des besoins exprimés, des modes et des tendances, de la disponibilité de fonds gouvernementaux et d'événements structurants comme des finales sportives, des festivals culturels, etc.

Aujourd'hui, on sent le besoin de se donner des balises et des repères pour soutenir des décisions d'investissement, de développement ou de retrait en matière de services. Les balises servent à identifier les limites et les repères, à configurer le contenu et la méthode de livraison du panier de services.

Au premier chef, le *Cadre de déploiement* s'inscrit dans une certaine vision de la ville, exprimée notamment par l'Union des municipalités du Québec :

« Plus accueillante, la municipalité de demain garantit l'accessibilité pour ses citoyens à une gamme renouvelée de services en culture et en loisirs. Pour ce faire, elle répartit et adapte ses services en fonction de la diversité de ses secteurs et des besoins de sa population¹. »

1. Union des municipalités du Québec (2012), *Livre blanc municipal « L'avenir a un lieu »*, www.livreblancmunicipal.ca, consulté le 29 janvier 2013, p. 61.

QUOI

Le *Cadre de déploiement des services en loisir municipal* s'inscrit dans le champ des compétences et des pouvoirs des municipalités du Québec défini par des lois précises. Ce champ balise obligatoirement le spectre couvert par le *Cadre de déploiement*.

Par ailleurs, il s'inscrit dans un univers politique qu'il doit respecter. Dans ce contexte, il sera :

- Un schéma de « couverture » de services à inclure dans la culture des conseils municipaux comme cela existe dans d'autres services municipaux; ce schéma éclairera les choix politiques et communautaires;
- Un outil pour les propositions professionnelles.

Essentiellement, le *Cadre de déploiement* répond à la question :

- Comment distribuer les services relevant des compétences municipales pour répondre à l'ensemble des attentes et des besoins (la demande) d'une population variée dont les pratiques de loisir sont nombreuses et prennent plusieurs formes et dont l'utilisation du territoire est tout aussi variée?

Le *Cadre de déploiement* a pour but de fournir aux professionnels et aux décideurs des repères, des balises et des méthodes pour assurer un déploiement efficient et efficace des services en loisir. Efficace parce qu'il actualise la mission,

les valeurs et les objectifs du loisir public en toute équité et dans le respect des attentes des personnes et des communautés. Efficient parce qu'il respecte les règles d'une saine gestion des ressources publiques.

Le *Cadre de déploiement* propose comme balises un déploiement en quatre niveaux de territoire de service, de la proximité jusqu'au niveau de l'ensemble de la municipalité ou de la MRC.

Pour chacun des niveaux, il indique la zone (territoire) et le milieu (lieu ou communauté) de déploiement, les objectifs poursuivis et les éléments du panier de services à déployer.

Ces niveaux tiennent compte des repères que sont les types de pratique et de besoins en loisir des citoyens, selon leurs milieux de vie, et que sont les conditions de viabilité des infrastructures et des services.

Le *Cadre de déploiement* décrit ensuite les méthodes et les outils qui permettent de circonscrire ces territoires, d'en mesurer les composantes et d'identifier les services spécifiques à y déployer.

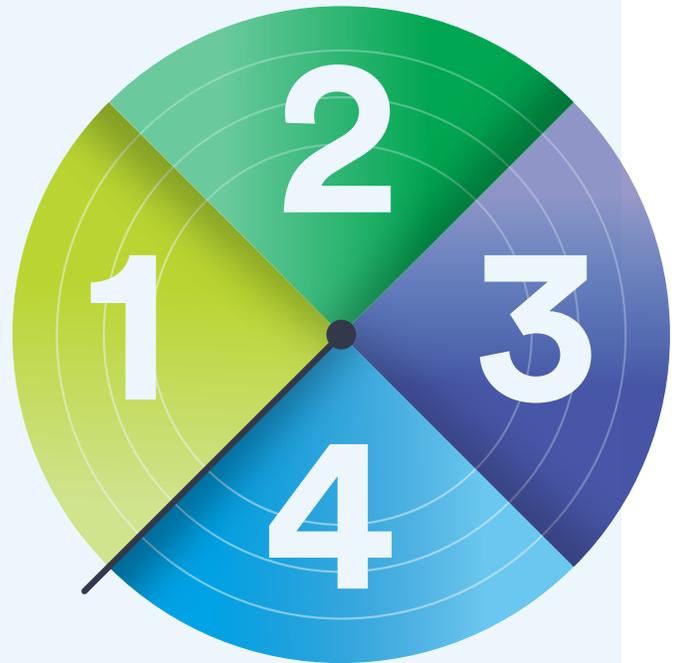
« Le *Cadre de déploiement* a pour but de fournir aux professionnels et aux décideurs des repères, des balises et des méthodes pour assurer un déploiement efficient et efficace des services en loisir. »

BALISES & REPÈRES

QUATRE NIVEAUX DE DÉPLOIEMENT

Le *Cadre de déploiement* propose quatre niveaux de service qui correspondent à des milieux de vie des citoyens et s'emboîtent comme des poupées russes. Pour identifier ces niveaux, on a fait une comparaison avec d'autres services publics. Ainsi, en éducation et en santé, les niveaux vont de la proximité jusqu'au territoire municipal en passant par le niveau des communautés et des zones de desserte des infrastructures et des programmes dont la viabilité fait appel à une masse critique d'utilisateurs. Comme en éducation et en santé, de l'école primaire jusqu'au cégep et à l'université, du CLSC jusqu'à l'hôpital universitaire.

De même, en sport, en culture et dans les parcs, on distingue des niveaux de pratique et de services qui vont de la pratique récréative jusqu'à la compétition et à l'excellence, de l'amateur au professionnel, du parc de voisinage au parc municipal ou régional.



Enfin, les bâtiments communautaires vont du pavillon dans un parc à un centre communautaire complet ou à un centre culturel.

L'analyse de ces niveaux indique qu'ils vont du plus simple au plus complexe. En effet, on observe que :

- La complexité des besoins et la complexité des services vont croissant d'un niveau à l'autre.
- Les services plus complexes ont besoin d'un nombre plus important d'utilisateurs pour être efficaces et drainent, en conséquence, des bassins de « clients » plus peuplés.
- Les services de premier niveau sont les plus rapprochés des citoyens et font plus appel à leur participation et à leur initiative.

Description sommaire des niveaux

Pour chacun des niveaux, la description sommaire indique le territoire qui sert de point de chute des services, les besoins et types d'activités soutenues et, enfin, les principaux services déployés.

D'autres fiches permettront de mieux comprendre comment on est arrivé à ces niveaux et comment concrètement y déployer les services.

1

NIVEAU 1 Milieu de vie quotidienne ou de proximité

NOTION ET TERRITOIRE Prolongement des milieux de résidence, de travail et troisième lieu.

BESOINS CIBLÉS Pratique libre et activité quotidienne.

SERVICES DÉPLOYÉS Urbanisme, parc, réglementation et animation ponctuelle.

2

NIVEAU 2 Communautés diverses

NOTION Les communautés se définissent comme des groupements constitués d'individus partageant une identité, une solidarité. Une communauté vivante se caractérise par une vision partagée de ses intérêts, la présence d'organismes et d'organisations formés par ses membres et une volonté d'agir. En loisir, on distingue les communautés territoriales comme les quartiers, les communautés d'intérêt comme les ligues et les clubs d'adeptes de telle ou telle discipline sportive ou artistique.

TERRITOIRE Milieu de vie communautaire défini selon la démographie et la sociologie. On fait généralement référence au quartier ou au petit village.

BESOINS CIBLÉS Vie récréative et sociale en pratique libre et organisée, individuelle et associative.

SERVICES DÉPLOYÉS Soutien aux groupes citoyens, infrastructures communautaires et récréatives, événements, mesures d'accessibilité.

3

NIVEAU 3 Secteurs de desserte

TERRITOIRE Plusieurs villages, arrondissement où plusieurs types de communautés cohabitent, ou zone d'influence ou d'attraction d'un équipement.

BESOINS CIBLÉS Compétition ou performance, pratique libre spécialisée et polyvalente.

SERVICES DÉPLOYÉS Infrastructures lourdes viables et soutien aux groupes disciplinaires.

4

NIVEAU 4 Municipalité et région

TERRITOIRE Ville, multimunicipalité, MRC, région.

BESOINS CIBLÉS Pratique de l'excellence ou groupes très spécialisés et infrastructures afférentes, grands événements; souvent on cherche une signature stratégique récréotouristique.



CADRE

DE DÉPLOIEMENT DES SERVICES EN LOISIR MUNICIPAL

CONTEXTE ET LIMITES

Cette fiche vise à ce que les lecteurs s'approprient le rationnel derrière le développement du *Cadre de déploiement des services en loisir municipal*.

Elle expose les facteurs dont il faut tenir compte pour respecter la nature des services municipaux en loisir public, ce qui aide à définir la façon de faire (faire, faire faire ou faire avec), les objectifs poursuivis (valeurs et bénéfices du loisir public) et les éléments du panier de services à déployer disponibles dans une municipalité.

Ce faisant, la fiche expose toute la complexité et les conditions qui définissent une offre de service en loisir gagnante.

1 — Le contexte à respecter : l'environnement municipal, le loisir public et les citoyens

L'offre de service en loisir s'inscrit à l'intérieur d'un environnement municipal qui a ses exigences, ses limites et ses ressources. De plus, elle doit correspondre aux valeurs et aux principes qui caractérisent le loisir public. Ces deux déterminants placent le citoyen au cœur des orientations et du déploiement de l'offre de service au nom du service public et de la nature même du loisir perçu comme temps de liberté. Faute de respecter ce contexte, le *Cadre de déploiement* perd toute pertinence et efficacité.

L'ENVIRONNEMENT MUNICIPAL : POUVOIRS ET EXIGENCES

Dans l'environnement municipal, trois dimensions encadrent et circonscrivent l'offre de service :

- Les compétences municipales qui délimitent le panier de services à déployer;
- Le service public, ses principes et ses exigences qui sont le propre d'un gouvernement et, qui plus est, d'un gouvernement de proximité;
- La gouvernance municipale qui définit le processus de décision du déploiement des services.

Les compétences municipales

Les compétences municipales en loisir sont régies par des lois du Québec qui énoncent des capacités plus que des obligations.

(...) Le conseil peut décider des orientations pour divers aspects de la qualité de vie de la communauté, dont le développement économique, l'urbanisme, l'approvisionnement en eau potable, l'assainissement des eaux usées, le développement communautaire, les loisirs et la culture, etc.

Le rôle principal du conseil est de s'assurer que les services offerts répondent aux besoins de la communauté.

Le conseil veille à la qualité de vie de sa communauté. Les élus doivent toujours prendre leurs décisions dans l'intérêt des citoyennes et citoyens qu'ils représentent et seulement lors des assemblées du conseil, sous forme de règlement ou de résolution¹.

Ces compétences municipales touchent la gestion du territoire et la poursuite de la qualité de vie de la communauté et des personnes qui l'habitent.

Le service public

Dès sa fondation en 1999, l'Association québécoise du loisir municipal (AQLM) a mobilisé ses membres pour convenir d'une « politique du loisir au Québec ». Le document intitulé *Loisir, communauté locale et qualité de vie* (2000) présentait la vision, les orientations et les principes qui gouvernent le service public de loisir. Ces principes y sont énoncés ainsi² :

- La raison d'être du service public en loisir, tout comme sa mission et sa justification, est d'être une structure de services aux citoyens, en perspective d'équité et de solidarité.
- Le service public assure l'accessibilité à la qualité de la vie pour tous et toutes par le loisir sous toutes ses formes, tout en respectant le principe de la prise en charge autonome de son loisir par chacun et chacune.
- Le service public reconnaît la pluralité et la diversité des besoins à satisfaire, ainsi que la variété et la différenciation des clientèles à desservir.
- Le service public se dote de mécanismes de consultation individuelle et collective lui permettant d'être à l'affût des besoins du citoyen et de la communauté.

- Le service public accorde une considération spéciale aux citoyens démunis, c'est-à-dire inaptes à s'auto-organiser et à défendre leurs intérêts légitimes.

Concrètement, comme plusieurs politiques municipales l'affirment, le gouvernement municipal agit comme :

- Visionnaire et « en pouvoir » pour assurer la connaissance et la satisfaction du bien commun.
- Démocrate en se fondant sur la participation publique et l'équité.
- Dispensateur des services de façon pertinente et efficace (fait, fait faire et fait avec).
- Leader et représentant des intérêts de sa population.

Comme dans toute société démocratique, l'administration municipale porte la responsabilité de la reconnaissance du bien commun, de la planification participative, de la vitalité de sa communauté, d'une offre de services fondée sur les besoins et d'une gestion efficace et efficiente des fonds publics. Le *Cadre de déploiement* doit respecter ces obligations.

LA GOUVERNANCE MUNICIPALE : ADMINISTRATIVE ET POLITIQUE

Dans le contexte municipal, définir un cadre de déploiement des services, c'est le situer dans son environnement politique et administratif.

C'est tenir compte des forces et des enjeux qui animent une communauté et reconnaître que les choix politiques obéissent parfois à une logique éloignée de celle d'un cadre de référence professionnel. Dès lors, il faut savoir que ce cadre, comme les professionnels qui le portent, n'a qu'un pouvoir d'influence auprès des politiques, et d'autant plus qu'aucune loi québécoise n'encadre la couverture des services de loisir à la différence d'autres services municipaux comme les incendies, l'urbanisme, la police et le service comptable.

Ce cadre de déploiement devient un outil de l'administration municipale. À ce titre, il s'inscrit dans le processus général de planification et de reddition de comptes de la municipalité. Dans ce contexte, il ne peut se limiter au service de loisir municipal, il doit interagir avec plusieurs autres services, dont l'urbanisme et les travaux publics.

1. <https://www.mamh.gouv.qc.ca/organisation-municipale/democratie-municipale/conseil-municipal-et-elus/role-du-conseil-et-des-elus/>
 2. AQLM, Laboratoire en loisir et vie communautaire (2001), *Le loisir public au Québec : une vision moderne*, Presses de l'Université du Québec, p. 12.

LE LOISIR PUBLIC : CARACTÉRISTIQUES ET EXIGENCES

Au départ, il faut rappeler que le loisir des personnes, qu'il soit public ou privé, se situe sur la trame du temps libre et est caractérisé par le libre choix, la recherche du plaisir, de la découverte et de la détente par des expériences et un ensemble d'activités ludiques, sociales, sportives ou physiques, culturelles, touristiques, en pleine nature et communautaires.

Le loisir public municipal se déploie entre le loisir commercial et le « cocooning » dans la communauté municipale et sur la place publique où agissent des institutions publiques et des organismes de la société civile qui collaborent pour permettre aux citoyens de vivre des expériences de loisir. Ce loisir est public, puisqu'il fait appel aux deniers publics, sert le bien commun et assure l'accès au loisir pour tous.

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

Valeurs : participation citoyenne, accessibilité, sécurité, diversité, équité territoriale, adaptabilité à la demande et qualité.

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

Dès lors, déployer des services en loisir public exige certains principes.

2

Les principes directeurs du *Cadre de déploiement*

Le contexte du loisir public et de la municipalité impose des principes directeurs qui encadrent la définition et la mise en œuvre du *Cadre de déploiement des services*. Voici une liste non exhaustive de ces principes :

ÉTABLIR DES SERVICES FONDÉS SUR LA DEMANDE

Cette demande est diversifiée et complexe parce que les demandeurs et les services souhaités le sont.

L'offre s'inspire de la valeur d'accessibilité.

OFFRIR UN PANIER DE SERVICES DÉFINI PAR LES COMPÉTENCES MUNICIPALES

Le *Cadre* de déploiement exploite tous les leviers municipaux, de l'urbanisme à la réglementation, et du soutien matériel, financier, professionnel et informationnel aux organismes à l'aménagement, la construction et l'animation d'espaces et d'infrastructures, en passant par l'offre de programmes en régie.

RESPECTER LA GOUVERNANCE MUNICIPALE : DÉMOCRATIE ET POLITIQUE

Le *Cadre* doit s'appuyer sur les citoyens, leur participation et leurs attentes; il n'a qu'un pouvoir d'influence auprès du conseil municipal.

Le *Cadre* se veut un outil professionnel et rigoureux, mais la municipalité a toujours le choix politique d'aller au-delà ou en deçà des recommandations qui peuvent en découler.

ADOPTER UNE STRATÉGIE DE DÉPLOIEMENT PARTENARIALE

Le loisir public au Québec est l'affaire davantage d'un réseau de partenaires que de l'action municipale seule. La contribution des bénévoles, des organismes et des autres institutions publiques scolaires et sanitaires équivaut en valeur financière à celle de la municipalité et parfois la dépasse.

La vitalité d'une communauté repose d'abord sur l'engagement bénévole de citoyens qui construisent son capital social.

En loisir public, les personnes et les communautés doivent être les premiers acteurs de leur loisir comme stipulé dans la Politique du loisir de l'AQLM.

Les citoyens ne sont pas des clients, comme la municipalité n'est pas un magasin à rayons : les principes de la participation démocratique imposent une stratégie de « faire avec » la communauté.

DÉPLOYER LES SERVICES ÉQUITABLEMENT SUR UN TERRITOIRE

La répartition équitable des services sur le territoire de la municipalité appelle un déploiement de l'offre de service dans l'ensemble des milieux de vie dans la mesure où le nombre de personnes ou le volume d'activités à ces niveaux le justifient.

Une répartition des ressources s'impose qui s'appuie sur les valeurs d'accessibilité, de diversité et de qualité des services et des aménagements.

PRIVILÉGIER LES SERVICES INSPIRÉS DES BÉNÉFICES RECHERCHÉS PAR LES PERSONNES ET LA COLLECTIVITÉ

Quand une société accepte d'utiliser les ressources collectives, notamment le produit des taxes, pour un service offert aux citoyens dans la sphère publique, elle reconnaît que cet investissement est utile au bien commun dont chacun bénéficie.

C'est ainsi qu'il faut justifier le loisir public, d'autant plus que le loisir se pratique tout autant dans le privé pour le bénéfice économique et personnel.

Dès lors, le déploiement des services tiendra compte des bénéfices que recherche la collectivité. Ces bénéfices vont de l'accessibilité au loisir pour tous à l'intégration des nouveaux arrivants et des jeunes, en passant par le développement du sentiment d'appartenance et la vitalité du milieu comme facteurs d'attraction de nouveaux résidents et de nouvelles entreprises.

3

Limites du Cadre : un périmètre plus qu'une standardisation des services

Comme l'indique la présente fiche, le choix des services de loisir est intimement lié aux milieux et aux personnes, à leur histoire, leurs habitudes, leurs désirs et leurs caractéristiques sociales et personnelles. Ainsi, si la démographie diffère d'un milieu à l'autre, les besoins varient aussi de sorte que tous les parcs de voisinage ne sont pas aménagés de la même façon. Si la vie civile et associative diffère d'un milieu à l'autre, la portion de soutien aux organismes et celle des services en régie ne seront pas du même ordre. S'il y a des pratiques historiques différentes selon les milieux, comme du tennis à Sherbrooke et du curling à Gatineau, les plateaux sportifs n'auront pas la même allure. Enfin, puisque la morphologie du territoire distingue chacune des municipalités, les aménagements ne présentent pas le même potentiel selon que ce territoire possède un lac, une rivière ou une montagne, ou rien de cela.

Dès lors, il semble bien que le *Cadre de déploiement* doive laisser une marge de manœuvre qui permette à chacune des communautés d'aménager structures et programmes en fonction de ses caractéristiques sociales, culturelles et physiques. En conséquence, le *Cadre* ne peut décrire en détail les services, il se limite à définir leur périmètre à chacun des niveaux, puis il propose des méthodes pour identifier la « couleur locale » des divers milieux de vie.

Le *Cadre* devrait aussi refléter les choix politiques des communautés. Ainsi pourrait-on affirmer que toute personne doit avoir accès à un espace vert à moins de dix minutes de marche de son domicile tout en laissant au milieu le soin de définir les composantes de cet espace vert.



CADRE

DE DÉPLOIEMENT DE SERVICES EN LOISIR MUNICIPAL

LE PANIER DE SERVICES À DÉPLOYER

Description et usages

Cette fiche vise à identifier et décrire les éléments du panier de services municipal et leurs usages en loisir municipal. En d'autres mots, à décrire ce qui est susceptible d'être déployé.

Les composantes du panier seront déterminées à partir de l'ensemble des compétences et des directions municipales et non seulement à partir de celles du Service de loisir (sport, culture, plein air et vie communautaire).

1

Le panier de services et le *Cadre de déploiement*

Le *Cadre de déploiement* facilite un usage efficace et efficient des composantes du panier de services dans la mesure où il en justifie et en délimite l'utilisation.

Par exemple, pour permettre aux résidents d'un voisinage de faire une marche en toute sécurité et avec plaisir, on fera appel aux capacités de l'urbanisme et aux pouvoirs réglementaires de la municipalité. Par ailleurs, pour soutenir la vitalité d'une communauté, seront mobilisés et ciblés les services de soutien professionnel, financier et matériel. Enfin, pour assurer

l'accessibilité des citoyens à l'ensemble de l'offre en loisir, les ressources de communication seront mises en œuvre.

Parfois plusieurs éléments du panier de services devront faire front commun et conjuguer leurs moyens pour satisfaire un objectif. Par exemple la planification d'un parc communautaire pourra exiger de faire appel à l'urbanisme, aux infrastructures, à l'animation et au soutien financier aux organismes.

2 — Description générale du panier de services municipal en loisir

Aménager un environnement favorable et accessible à des expériences de loisir, c'est mobiliser une large partie des compétences municipales et faire appel à un panier de services qui ne se limite pas à celui des services municipaux de loisir.



URBANISME ET POUVOIR RÉGLEMENTAIRE

Composition

En vertu de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme¹, le Service d'urbanisme de la municipalité et celui de la municipalité régionale de comté (MRC) :

- Agissent sur le design de la ville d'aujourd'hui et de demain;
- Identifient et régulent les fonctions des diverses parties d'un territoire;
- Créent des milieux de vie et en définissent la densité des milieux.

De leur côté, les pouvoirs réglementaires en matière de contrôle de la circulation et d'urbanisme ont favorisé l'accès et la sécurité des espaces publics et des circuits de tous genres, et ils tentent de faciliter le jeu dans la rue.

Enjeux

L'urbanisme contribue au développement de la « marchabilité » et à la qualité du paysage. Par ailleurs, la réglementation influence plus que jamais l'offre en loisir dans la municipalité. Cette réglementation est dorénavant axée sur la qualité de vie des citoyens et des visiteurs, et elle est adaptée à la pratique libre alors que la pratique de l'activité physique est de plus en plus une habitude de vie.

Le Service de loisir municipal est en quelque sorte client et complice des urbanistes et du contentieux. Il identifie les attentes des citoyens, définit les paramètres des milieux de vie et de leurs communautés, et anime et favorise l'appropriation par les citoyens de leur loisir-expérience.

Aujourd'hui, on estime que les pistes cyclables, les promenades, les plages, les sentiers pédestres, les aires de glissade, les places de fêtes et les places provisoires près des lieux de travail sont les éléments de l'offre de service les plus utilisés et les plus populaires. Ces équipements ou ces aménagements répondent à la demande croissante de ressources pour la pratique libre et le jeu dans la rue.

Le Cadre

Le *Cadre de déploiement* indique clairement la contribution de l'urbanisme à des règlements et à un design urbain complice d'une offre de loisir de qualité.

ESPACES ET INFRASTRUCTURES

Composition

Les espaces et les infrastructures sont essentiels à l'offre de service. Ils sont des lieux autant de pratique d'activités spécialisées que d'expériences de loisir plus multidimensionnelles vécues en pratique libre ou en loisir organisé. L'existence de ces lieux permet un loisir durant les quatre saisons. Cependant, certaines infrastructures sont les plus coûteuses des ressources du panier de services, qu'il s'agisse de leur construction ou de leur exploitation. Leur déploiement doit reposer autant sur leur réponse aux besoins que sur leur viabilité financière.

Dans ce panier, on trouve généralement des bâtiments, des espaces et des plateaux comme des parcs multisports, des centres nautiques intérieurs, des bibliothèques avec troisième lieu, des centres sportifs intégrant plusieurs disciplines, des terrains synthétiques de soccer intérieur et des centres communautaires permettant à la fois la vie sociale et culturelle et la pratique de l'activité physique.

À ce chapitre, on note une tendance au regroupement et à la polyvalence, et une volonté de répondre à plusieurs types de demandes.

Enjeux

Dans plusieurs cas, on observe que les projets d'infrastructures (colisée, centre de compétition, grande salle de spectacle, etc.) sont des symboles de fierté et nourrissent des rêves politiques qui peuvent excéder la simple équation offre/demande.

Or, si on veut faire preuve de rigueur professionnelle et de saine gestion, ces projets exigent une analyse d'opportunité et de faisabilité garantissant leur viabilité et leur pertinence en fonction d'une vision globale de l'offre en loisir.

Certaines infrastructures plus anciennes, comme les arénas en milieu rural, demandent qu'on évalue leur bien-fondé dans l'offre de service avant de les rénover ou de modifier leur mission.

Certaines infrastructures sont des symboles manifestes de fierté et d'appartenance (comme les églises) et, politiquement, il est difficile d'en modifier l'usage ou même de les abandonner même s'ils accaparent une grande partie des budgets. Dans ce cas, il ne faut pas manquer de préciser que les décisions de maintien sont politiques au sens propre du terme, c'est-à-dire que le choix est justifié par des arguments aussi émotifs que rationnels.

Quoi qu'il en soit, la justification et le design des espaces et des infrastructures, de même que la mise sur pied d'équipes multidisciplinaires nécessitent le plus grand soin. Il faut souvent prendre en compte plusieurs autres composantes du panier de services pour assurer leur pertinence et leur fonctionnement viable.

Le Cadre

Sans présenter des modèles d'analyse spécifiques pour chacune des infrastructures, pourtant requis, le *Cadre de déploiement* fournit quelques critères pour l'évaluation des objectifs et la justification d'implantation des infrastructures sur le territoire municipal ou intermunicipal.

ANIMATION ET ORGANISATION DE PROGRAMMES ET D'ÉVÉNEMENTS

Composition

Un grand nombre de services de loisir offrent des programmes comme les camps de jour, des sessions ou des cours dans une panoplie de domaines qu'ils organisent en régie avec leur personnel ou par l'entremise de sous-traitants. On observe aussi des interventions ponctuelles en appui à la pratique libre comme le dépôt de boîtes de jeux dans les ruelles ou des soirées cinéma en plein air dans les parcs.

L'animation et l'organisation de programmes et d'événements se combinent souvent avec les espaces et infrastructures et constituent ainsi le cœur de l'offre de service traditionnelle de loisir au Québec et dans les pays industrialisés. Au Canada et aux États-Unis, et généralement dans le monde anglo-saxon, les départements et les agences « Park and Recreation » fondent essentiellement leurs interventions sur ces deux pièces du panier de services.

Depuis la création des services ou des directions de loisir, les municipalités animent et gèrent des programmes et des infrastructures de loisir avec leur propre personnel ou en faisant partiellement appel à des sous-traitants.

Enjeux

Si nombre de municipalités ont pris ce que certaines ont appelé le « virage partenarial » et confié aux organismes le soin d'intervenir en première ligne, plusieurs ont maintenu une offre de service en régie. Sur le terrain, on observe la plupart du temps une approche mixte dans des proportions toutefois variables.

Il en est de même des fêtes et des événements dont le nombre croît régulièrement et qui sont souvent réalisés en grande partie ou partiellement par le personnel municipal de programmation, d'aménagement et de sécurité.

La culture du milieu, l'historique des services et certaines considérations budgétaires peuvent expliquer le choix des municipalités de s'engager plus ou moins dans l'animation et l'organisation.

Par ailleurs, l'émergence de la pratique libre a ouvert le chantier, encore en exploration, du soutien à cette forme de pratique du loisir. Voilà qui explique aussi que plusieurs municipalités qui ont pris le « virage partenarial » interviennent maintenant directement en animation ponctuelle. Citons l'exemple des boîtes de jeux dans les ruelles, des fêtes de voisinage et des kiosques de sécurité en bordure de pistes cyclables.

Le Cadre

Cette dimension du panier de services s'applique principalement au niveau des communautés locales. Le déploiement de ces éléments du panier de services appartient généralement aux organismes du milieu, soutenus partiellement par la municipalité. Par ailleurs, on observe des interventions ponctuelles de la municipalité en animation de la pratique libre. Ponctuellement, il peut arriver qu'au niveau du voisinage, l'initiative des citoyens, comme les fêtes de voisinage, demande une animation de soutien.

SOUTIEN PROFESSIONNEL, FINANCIER ET MATÉRIEL AUX ORGANISMES

Composition

Politique de reconnaissance, programmes de soutien financier, de formation, banque de matériel et soutien logistique sont autant de services nés dès la municipalisation et la laïcisation du loisir public durant la Révolution tranquille au Québec. Ces éléments du panier de services ont même été amplifiés au moment du « virage partenarial » des années 1990.

Ce groupe de services existe en vertu du principe que le loisir public doit avoir un plan de service différent du loisir commercial parce que ses usagers ne sont pas des clients mais des citoyens. Leur l'implication et celles de leurs associations sont porteuses de sentiment d'appartenance, de dynamisme des communautés et, à terme, de qualité des milieux de vie, tous bénéfiques propres au loisir public. La présence des organismes est souhaitée et encouragée.

Enjeux

Faut-il rappeler que la contribution bénévole équivaut à la mise de fonds des municipalités en loisir? Changer le modèle demanderait de doubler les sommes allouées pour maintenir le même niveau de service.

Dès lors, on comprend qu'une grande partie de la tâche des services de loisir municipaux porte sur le soutien financier, matériel et professionnel aux organismes qu'ils reconnaissent comme des acteurs de première ligne.

Récemment, nombre de municipalités ont entrepris de mettre à jour leur politique de reconnaissance qui encadre la plupart des rapports entre la municipalité et les divers organismes et associations œuvrant sur son territoire. Ce mouvement de mise à jour répond à un quadruple nécessité :

- Faire face aux enjeux posés par plusieurs changements qui affectent le mandat, le champ d'intervention et la stratégie générale des services municipaux de loisir;
- Contenir la croissance du nombre et l'ampleur des demandes dans cette section du panier de services qu'il est souvent impossible de satisfaire faute de ressources en tous genres;
- Assurer la relève et le renouvellement de moins en moins automatique des organismes et des bénévoles. On ne cueille plus les bénévoles, on les cultive.
- Réagir aux exigences de reddition de comptes en administration publique qui peuvent transformer des organismes subventionnés en sous-traitants soumis aux mécanismes usuels d'appel d'offres.

Au-delà du contrôle des ressources consacrées au soutien et de la modification du statut de certains organismes, la recherche d'une solution aux enjeux se bute constamment aux questions suivantes : jusqu'où la municipalité doit-elle soutenir les organismes? Comment établir les priorités? Dans quelle proportion contrôler et soutenir? Suffit-il qu'un organisme agissant en loisir soit dûment incorporé, démocratique et assuré pour bénéficier du soutien municipal?

Le Cadre

En quoi le *Cadre de déploiement* peut-il aider à résoudre ce dilemme? Essentiellement en situant cette composante du panier de services dans une stratégie globale et en précisant sa raison d'être. On retiendra que le déploiement de cet élément du panier de services se situe surtout au niveau des communautés et qu'il est fonction de leur dynamisme et de leur capacité de prise en charge.

COMMUNICATION, INTERACTION

Composition

Au chapitre des services de communication, on trouve :

- la promotion des services et des programmes de loisir à la population,
- la consultation des citoyens et des partenaires,
- l'information/formation des partenaires et des décideurs.

La promotion vise à ce que tous les citoyens connaissent l'ensemble de l'offre de service, quel qu'en soit le pourvoyeur.

La consultation de la population et de ses représentants vise à améliorer la planification et l'évaluation des services. Il est notamment recommandé d'inviter les partenaires associatifs et institutionnels en amont du déploiement des services au moment de la planification.

L'information porte sur la veille des enjeux de bien commun et la formation s'adresse principalement à ceux des partenaires qui, avec la municipalité, offrent des services de loisir à la population, ainsi qu'aux décideurs.

Enjeux

De plusieurs enquêtes et discussions, il ressort que cet élément du panier de services correspond à un besoin pressant. La multiplicité des pourvoyeurs de services à la population, les changements rapides dans les moyens de communication et la lenteur fréquente des municipalités à suivre les développements technologiques expliquent sans doute que la communication soit moins développée.

De même, la multiplicité des messages que reçoit quotidiennement une personne et un certain clivage entre les générations rendent plus complexe le choix d'une stratégie efficace et efficiente.

« marché » aidant à définir les messages et à choisir les meilleurs médias ou moyens de communication et d'interaction. Par ailleurs, l'information à l'ensemble des citoyens au sujet des programmes et des services reste un objectif incontournable.

Le Cadre

Le *Cadre de déploiement* suggère que la communication tienne compte des niveaux de service comme autant de segments de

3 — Une vision intégrée du panier de services

Le panier de services doit être considéré comme un coffre d'outils dont le contenu doit être choisi et mis en œuvre de façon concertée. La convergence des directions municipales est obligatoire et déterminée par les objectifs propres de chacun des quatre niveaux de service définis par le *Cadre de déploiement*.



CADRE

DE DÉPLOIEMENT DES SERVICES EN LOISIR MUNICIPAL

FICHE 3

LES PROFILS DE LA DEMANDE

Déployer les services pour répondre à une demande complexe

Cette fiche présente les attentes et les comportements des citoyens en loisir et les formes variées que peut prendre la demande de services. Elle dégage, de cet ensemble complexe, un certain ordonnancement qui facilite le déploiement des services aux quatre niveaux.

Les facteurs de variation de la demande sont nombreux : diversité des usagers (âge, provenance, intérêts), modes de pratique du loisir (organisé, libre, dans le voisinage, dans des lieux spécialisés ou non, quotidiennement, la fin de semaine, en soirée, selon des horaires variables ou fixes, seul, en famille ou en groupe), gamme d'activités recherchées (culture, sport, activité physique, social, plein air ou mélange de tout cela), toutes activités qui s'inscrivent comme ingrédients de l'expérience de loisir.

1

Comprendre et cartographier la demande

Selon le principe que le service au citoyen est au cœur des visées et des préoccupations des municipalités, le déploiement de l'offre de service cherche d'abord à répondre aux besoins et aux demandes de ce citoyen, que ce soit par l'entremise des organismes soutenus ou directement, en favorisant la pratique libre ou le loisir organisé équitablement sur le territoire. Le citoyen est la clé pour relever le défi posé par la complexité de la demande.

Puisque, à l'évidence, le citoyen moyen n'existe pas mais qu'on est en présence de plusieurs citoyens réels, l'offre de service se configurera à partir des attentes de tous les citoyens répartis en groupes d'âge et en communautés ou associations d'appartenance, comme les décrivent les portraits sociodémographiques des municipalités. Au départ, il faut donc connaître ces catégories ou regroupements de citoyens.

Par ailleurs, le déploiement des services doit tenir compte du fait que les citoyens consomment des services et pratiquent leurs loisirs dans des milieux de vie diversifiés (voisinage, lieux de travail ou d'études, clubs et associations ou seuls), se prévalant de services offerts par des pourvoyeurs et des organismes multiples. On doit alors répartir les services selon les lieux, les milieux et les pratiques de loisir qui y ont cours.

Enfin, la configuration et le déploiement des services doivent prendre en compte l'aménagement temporel du temps de loisir des citoyens (jour, soir, fin de semaine). Cette question relève toutefois d'une microgestion des services, dans le respect du principe d'accessibilité.

Pour ajouter à la complexité de la demande, il faut rappeler que les citoyens recherchent autant une expérience qu'une activité. Dès lors, il est crucial de connaître les objectifs, le contexte et les modes de pratique des citoyens en matière de loisir. En conséquence, le déploiement des services portera autant sur le contexte et l'environnement des activités que sur les infrastructures à offrir.

Ces dimensions variées contribuent à dresser un portrait complexe de la demande dont le *Cadre de déploiement* doit tenir compte pour fournir des réponses efficaces et efficientes.

2 — La diversité sociodémographique : les clientèles cibles

Le loisir public ayant l'accessibilité comme valeur s'adresse à l'ensemble de la population. Or, la population peut être partagée en sous-groupes de demandeurs de services.

TOUS LES GROUPES D'ÂGE

- Enfants
- Adolescents
- Jeunes adultes
- Adultes et familles
- Aînés actifs
- Aînés ayant des limitations

TOUS LES TYPES DE COMMUNAUTÉS ET DE MILIEUX DE VIE

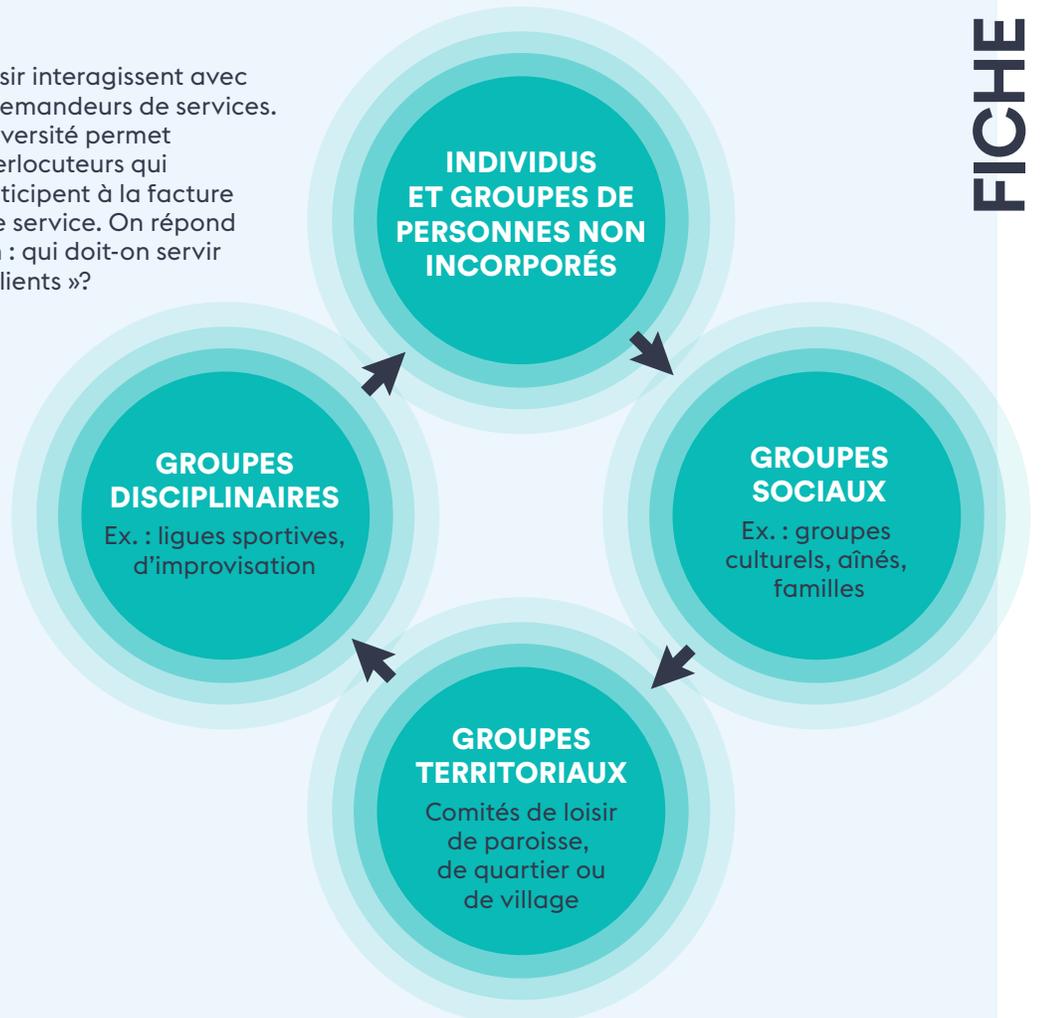
- Communautés culturelles
- Milieux de vie et communautés territoriaux (quartier, voisinage)
- Communautés socioaffinitaires (étudiants, gays, etc.)
- Communautés disciplinaires (réunies autour d'une activité, de l'impro au hockey)

Longtemps les enfants et les jeunes ont été la cible des services de loisir. Longtemps les « paroisses » ont circonscrit les communautés et les unités territoriales constituant les principaux points de chute des services. Aujourd'hui, les multiples politiques en faveur des aînés, des familles, des enfants, des saines habitudes de vie, de l'intégration des immigrants, des personnes handicapées et bien d'autres témoignent d'une volonté de servir toute la population.

De même, les multiples communautés d'appartenance des citoyens d'aujourd'hui demandent de revoir le découpage et la nomenclature des territoires de service. En effet, de nos jours, les personnes se réclament de plusieurs communautés : communauté de voisinage, communauté d'intérêt en loisir sans attache territoriale stricte, communauté de quartier ou de village, communauté culturelle, communauté professionnelle.

3 — La diversité des interlocuteurs

Les services de loisir interagissent avec une diversité de demandeurs de services. Connaître cette diversité permet d'identifier les interlocuteurs qui influencent et participent à la facture finale de l'offre de service. On répond ainsi à la question : qui doit-on servir et qui sont nos « clients »?



De plus en plus, les municipalités ont adopté l'approche « client » qui fait des individus les maîtres de la demande de services. Traditionnellement, les services municipaux de loisir transigeaient presque exclusivement avec les groupes disciplinaires en sport, culture, vie communautaire et plein air, ainsi qu'avec des groupements de personnes comme les clubs de l'âge d'or, les associations de parents ou de personnes handicapées et les comités de loisir territoriaux.

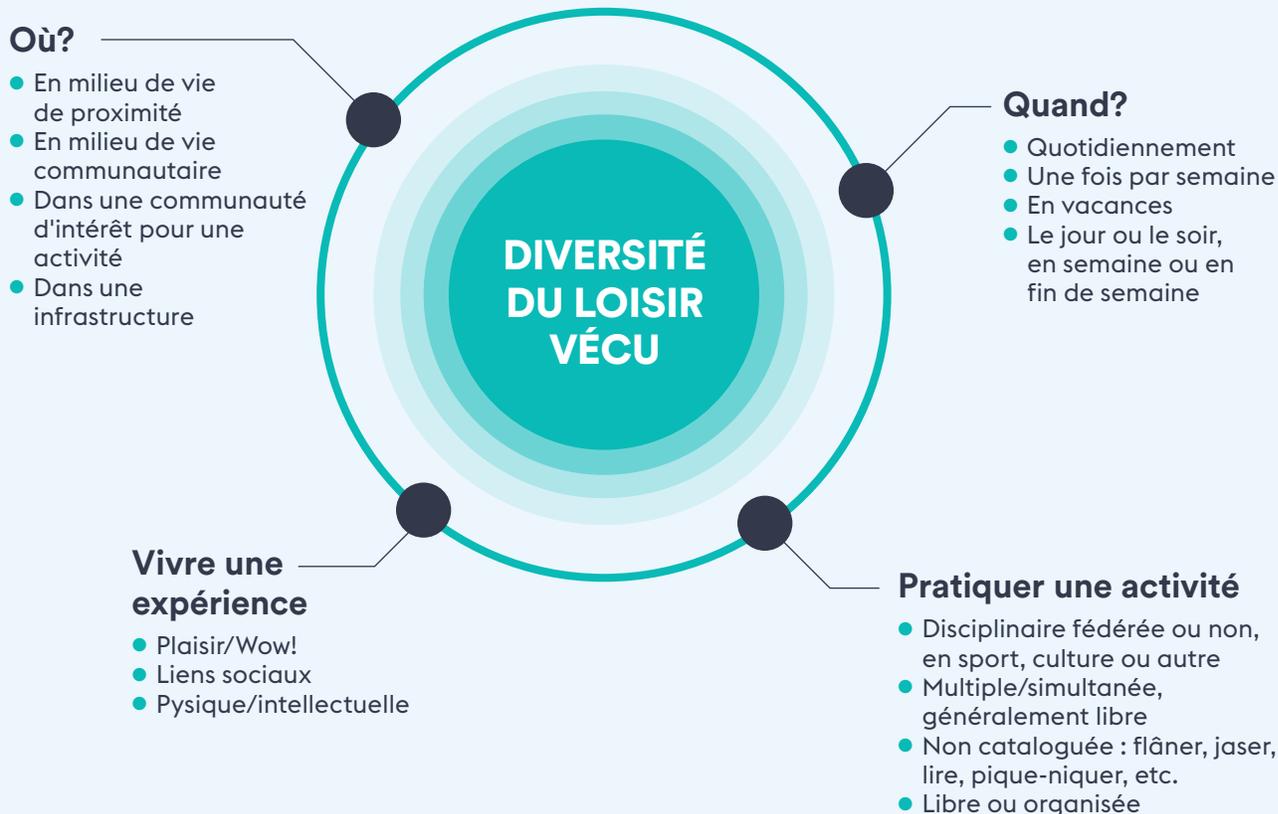
Maintenant, les individus sont des interlocuteurs tout à fait légitimes, au même titre que les groupes, de la municipalité qui doit déployer des services. On ne peut cependant tenir pour acquis que l'ensemble de ces demandeurs porte l'ensemble de la demande ou des besoins de la population, de sorte que la municipalité porteuse de la responsabilité du bien commun doit rester vigilante.

La prise en compte de ces interlocuteurs est essentielle pour assurer la complicité et la participation de la population et de la société civile, caractéristique propre au loisir public.

Le *Cadre de déploiement* doit faire de la place à l'ensemble des expressions de besoins et des façons de pratiquer le loisir qui en découlent. Toutefois, il le fera en distinguant les niveaux de service où l'un ou l'autre de ces demandeurs ont un lieu d'expression privilégié. Par exemple, les comités territoriaux se manifestent au niveau des communautés territoriales, les groupes disciplinaires sont plus actifs au niveau des secteurs de services centrés sur les infrastructures et les aménagements, et les individus s'expriment là où la pratique libre est la plus forte, au niveau du voisinage et à celui des infrastructures et aménagements des communautés.

4 — Les multiples façons de vivre son loisir

Cette section expose les motifs et les multiples façons dont les personnes et les groupes pratiquent leurs loisirs. Ces variables permettent de moduler et configurer les services, ainsi que la manière de les déployer et de les gérer. Voyons comment cela s'applique en répondant aux questions classiques où, quand et quoi.



OÙ?

Les personnes et les groupes pratiquent leurs loisirs dans les divers milieux de vie qu'ils fréquentent, ce qui influence leurs attentes. Parfois le soir autour de la maison ou le midi près du milieu de travail ou d'études, parfois dans les lieux où se manifeste leur sentiment d'appartenance à un groupe intéressé à une pratique particulière en sport ou en culture, parfois dans un milieu de vie comme le quartier ou le village. Surtout en pratique libre, les gens fréquentent l'infrastructure (aréna, piscine, piste ou sentier, bibliothèque, etc.) dont ils ont besoin pour s'entraîner, jouer, lire, rencontrer des amis ou simplement voir du monde.

Le déploiement des services dans ces lieux s'effectuera après avoir mesuré la demande et ses caractéristiques dans chacun de ces lieux. On devine que le loisir de proximité (voisinage), généralement en pratique libre, demandera des aménagements plus que de l'animation ou du soutien professionnel. Que le loisir libre en infrastructures demandera un aménagement d'horaire. Et que le loisir en des lieux communautaires sera soutenu par des groupes partenaires et requerra les éléments de soutien du panier de services.

Enfin, l'emplacement des lieux de loisir peut poser des contraintes d'accessibilité et de transport dont le déploiement devra tenir compte.

QUAND?

Il y a la pratique quotidienne comme la marche ou le jogging, le jeu des enfants autour de la maison. Il y a la pratique régulière, mais plus encadrée, des ligues de toutes sortes ou de la vie culturelle. Il y a le loisir des vacances et des semaines de relâche ou des fêtes et festivals. Il y a la demande des aînés de vivre leur loisir durant la journée plutôt que le soir.

Le *Cadre de déploiement* distinguera les services selon le moment et tendra à réduire au minimum les contraintes de temps.

L'EXPÉRIENCE DE LOISIR

En loisir, la qualité de l'expérience est un indicateur important de satisfaction. Qu'est-ce à dire? Cela signifie que les personnes accordent de l'importance à l'ambiance, au caractère unique ou original, aux dimensions sociale et émotive, et à l'effet WOW de ce qu'ils vivent. Dès lors, ce n'est pas que l'activité qui compte, c'est aussi comment on la vit. Dès lors, l'offre de service portera autant sur les dimensions de l'expérience que sur la satisfaction des exigences techniques pour la tenue d'une activité.

Une frange de la population trouve facilement dans un groupe de pratique, que l'activité soit disciplinaire ou non encadrée, toutes les dimensions d'une expérience satisfaisante de loisir : affinités avec les autres pratiquants, sentiment d'appartenance au groupe, appréciation de l'ambiance, possibilités de découverte et de dépassement, et un certain effet WOW.

Dans d'autres cas, le déploiement des services doit assurer la qualité de l'expérience grâce à l'aménagement et à l'animation. La qualité de l'architecture ou du paysage, de l'accueil, de l'ambiance sociale, sonore ou visuelle, et l'éventualité d'imprévus seront prises en compte.

Le *Cadre de déploiement* servira à définir ce que requiert la qualité de l'expérience aux divers niveaux de service.

LES TYPES DE PRATIQUES

Loisir libre, loisir organisé, sport fédéré clairement normé et encadré, pratique de loisir qui ne porte pas de nom d'activité au catalogue comme pique-niquer ou flâner, activités mixtes ou pluridisciplinaires sont autant de façons de vivre le loisir et requièrent autant de configurations des éléments du panier de services.

Le déploiement qui assure l'accessibilité aux types de pratiques se fera selon les exigences et les attentes aux divers niveaux de service. Par exemple, si la proximité se caractérise par une pratique spontanée au quotidien, on comprendra que les services de soutien à la pratique libre y seront privilégiés. Par ailleurs, au niveau de la communauté, on visera l'accès à une plus grande diversité de pratiques, alors qu'au niveau de desserte des grandes infrastructures, la nature même de ces ressources déterminera les types de pratiques favorisés. Par exemple, une bibliothèque centrale favorisera la pratique libre alors qu'une palestre accueillera des activités plus encadrées.

5

Répondre à l'ensemble des besoins avec équilibre

Bien que les profils de la demande soient variés, le déploiement des services doit se faire dans un certain ordre. Le *Cadre de déploiement* proposé a précisément pour rôle de fournir les repères et les balises qui favorisent cet ordonnancement. Il s'agit essentiellement d'offrir les bons services aux bonnes personnes avec efficacité, c'est-à-dire dans le respect d'une saine gestion des deniers publics et des biens publics.



CADRE

DE DÉPLOIEMENT DES SERVICES EN LOISIR MUNICIPAL

SIGNIFICATION DES DÉNOMINATIONS : zone de desserte, arrondissement, municipalité, intermunicipalité et MRC

Les différentes appellations données à des aires géographiques dans le *Cadre de déploiement* peuvent porter à confusion. Généralement, arrondissement, municipalité et MRC ou communauté métropolitaine sont des termes qui ne posent pas problème. Les concepts de zone de desserte et d'intermunicipalité peuvent être plus difficiles à saisir.

L'objectif de cette fiche est de démêler tous ces termes et de voir comment ils interagissent dans le déploiement des services de loisir efficaces. Nous ferons d'abord un rappel de la signification entendue de chacun des termes, puis nous verrons comment le territoire compris dans la zone de desserte se superpose aux autres en fonction des réalités urbaines et rurales. Finalement, nous aborderons la question de la coopération intermunicipale, parfois nécessaire pour coordonner les initiatives entre plusieurs municipalités comprises dans une même zone de desserte.

1 — Rappel : les définitions

La **zone de desserte** est une aire géographique de taille variable, délimitée par le territoire correspondant à la portée combinée d'un ensemble d'équipements de loisir qui combleront les besoins en loisir des individus et des

groupes qu'elle contient. On estime que la zone de desserte renferme une population allant de 15 000 à 20 000 personnes, selon la densité de population des milieux.

La **municipalité** est une entité administrative locale qui relève directement du gouvernement provincial. Elle s'occupe d'une parcelle de territoire géographiquement déterminée et possède un ensemble de compétences conféré par le Code municipal du Québec et la Loi sur les compétences municipales.

L'**arrondissement** est une subdivision administrative qui permet d'assurer certains services à l'intérieur d'une grande municipalité, qui souvent possède le statut de ville. Cette subdivision permet de respecter le principe de subsidiarité dans la livraison de certains services publics à la population, comme l'offre de loisir public.

L'**intermunicipalité** correspond à un territoire fait des territoires additionnés de plusieurs municipalités. On utilise cette échelle lorsque

plusieurs municipalités deviennent partenaires dans le déploiement d'un service public. L'intermunicipalité peut s'avérer très utile quand vient le temps de gérer un problème qui a des conséquences négatives sur un ensemble de municipalités, mais qui ne peut être réglé par l'une ou par l'autre isolément. L'intermunicipalité implique l'idée d'action collective et ses principes.

La **MRC** est une entité municipale créée pour assumer certaines responsabilités des municipalités qui se géraient mal à l'échelle municipale à cause de la nécessité d'effectuer des actions collectives. La MRC étend son action sur un très grand territoire, qui englobe plusieurs zones intermunicipales et encore plus de fois l'échelle municipale.

2

Les échelles de la zone de desserte

La zone de desserte présente une échelle variable, qui peut correspondre à l'échelle d'un seul arrondissement ou d'une seule municipalité. Parfois, cette échelle peut aller au-delà de l'échelle d'une MRC.

Sa superposition sur un territoire plus ou moins grand dépend de la portée des équipements de loisir qu'elle contient et de la densité de la population du territoire en question.

En milieu peu densément peuplé, souvent en milieu périphérique et rural, la zone de desserte peut s'étendre sur une MRC au grand complet, voire au-delà. En zone urbaine et densément peuplée, elle correspondra probablement à l'échelle d'un arrondissement. Entre les deux, la zone de desserte variera de la taille d'une municipalité d'envergure moyenne à celle de plusieurs municipalités.

3

La coopération intermunicipale

Comme la zone de desserte correspond parfois à l'échelle de l'intermunicipalité, les municipalités impliquées devraient normalement coordonner leurs actions pour faciliter l'accès aux équipements de loisir présents dans la zone.

Prenons l'exemple d'un aréna. Cet équipement est nécessairement situé sur le territoire d'une seule municipalité. Pourtant, sa portée, c'est-à-dire le territoire où habitent les individus qui participent aux activités qui se tiennent à l'aréna, est plus grande que celle de la municipalité où il se situe.

Les citoyens utilisent de nos jours le territoire autour d'eux sans tenir compte des limites administratives municipales. L'échelle intermunicipale et la coopération intermunicipale peuvent donc servir à régler des problèmes lorsque ceux-ci ne peuvent se régler par une seule municipalité. Elles servent aussi à discuter de problèmes causés par une municipalité seule, mais qui ont des répercussions (externalités) sur les municipalités avoisinantes.



CADRE

DE DÉPLOIEMENT DES SERVICES EN LOISIR MUNICIPAL

LE NIVEAU DE PROXIMITÉ

Comme mentionné dans le document introductif, les services de loisir se déploient principalement à quatre niveaux. Trois des niveaux se fondent sur une base géographique et s'emboîtent très facilement : ce sont la proximité, la zone de desserte et la région. Le quatrième niveau, les communautés, se matérialise différemment, se définissant plutôt sur la base de la présence de groupements humains aux caractéristiques particulières. Cette fiche concerne le premier niveau de service, soit la proximité. Elle en définit la nature et présente les services de loisir à y mettre en place.

1

Nature du niveau de proximité

La proximité correspond à une zone où se trouvent les trois grands lieux où l'on passe la plus grande partie de son temps : la résidence, le travail et les lieux de loisir, que l'on peut appeler troisièmes lieux. La proximité désigne le prolongement du lieu de résidence, du lieu de travail ou du lieu de loisir. Lorsqu'elle est le prolongement du lieu de résidence, elle porte aussi le nom de voisinage.

La proximité n'a pas une taille bien définie, mais on y trouve des services et des équipements qui sont facilement et rapidement accessibles à pied aux personnes qui y résident ou qui y travaillent. La proximité d'un lieu de résidence ou de travail s'étend jusqu'à un périmètre qui se situe tout au plus à moins de 15 minutes de marche.

2 — Les pratiques de loisir de la proximité

Les pratiques de loisir qui se déroulent « à proximité » sont largement individuelles : l'individu va souvent y pratiquer des activités seul ou accompagné de sa famille, de ses amis ou de ses collègues de travail. C'est aussi en ce sens que l'on dit que la proximité est le prolongement de la résidence ou du lieu de travail : on pratique des activités « privées », mais dans un espace public.

Lors des activités de proximité, on croise parfois des voisins ou des personnes qui mettent à profit fréquemment le voisinage pour leurs propres activités. On les reconnaît et les salue, mais on ne s'engage que rarement avec eux dans des activités de loisir.

Une autre particularité des activités de proximité est leur caractère commun. Elles peuvent être pratiquées par la majorité des individus et ne requièrent pas de compétences très poussées. Faire une marche ou pique-niquer en famille dans un parc sont des exemples d'activités communes.

La proximité permet aussi de pratiquer des activités qui ne demandent pas de planification ou d'inscription à l'horaire. Ainsi, un individu qui

décide spontanément d'aller faire une marche après le souper préférera aller dans les rues autour de sa résidence plutôt que de devoir parcourir 25 minutes en voiture pour atteindre un endroit agréable où déambuler.

La proximité contribue par conséquent à combler des « besoins spontanés » de loisir. On pourrait comparer les « besoins spontanés » de loisir au besoin imprévu d'aller acheter une pinte de lait. Constatant qu'il n'y a plus de lait à la maison, on sort en acheter au dépanneur le plus proche, qui, espérons-le, est accessible à moins de 15 minutes de marche. Si une famille décide tout à coup qu'elle a le goût d'aller jouer à la balle, elle doit pouvoir le faire dans un parc avoisinant accessible rapidement.

En résumé, les activités de loisir de proximité sont des activités communes, quotidiennes et parfois issues de besoins spontanés que les individus doivent pouvoir pratiquer à proximité ou dans le voisinage. Les services municipaux déployés à ce niveau doivent chercher à faciliter ces pratiques.

3 — Déploiement des services municipaux

Comme la proximité se caractérise par son environnement « marchable », la municipalité devrait d'abord chercher à y faciliter le déplacement actif, notamment en :

- Aménageant des trottoirs sécuritaires, autant pour la marche déambulatoire que pour la marche comme mode de transport;
- Aménageant des pistes cyclables réservées, autant pour la promenade et l'activité physique que comme mode de transport;
- Aménageant des points d'accès à des modes de transport en commun;
- Favorisant l'installation de commerces de proximité et de points de service dans les zones résidentielles et industrielles.

Il s'agit notamment de favoriser la mixité des fonctions dans le plan d'urbanisme.

Un milieu de proximité de qualité devrait, par ses aménagements, permettre aux individus de pratiquer à moins de 15 minutes de marche de leur lieu de départ les loisirs communs et quotidiens suivants dans un lieu public :

- Flânerie, déambulation, marche, jogging, vélo...
- D'autres formes d'activité physique à l'extérieur, comme du yoga ou du tai-chi;
- Faire des rencontres, croiser des connaissances, donner rendez-vous à des amis pour jaser, s'asseoir pour discuter...
- S'asseoir pour lire, se reposer, regarder un beau paysage, observer les oiseaux...

Un parc ou une place publique, ainsi qu'un lieu intérieur ou abrité en cas de pluie sont idéaux pour ce genre d'activités, mais d'autres types de lieux peuvent servir, par exemple le hall d'un centre communautaire, une rue ou une ruelle piétonne. Ces lieux ne devraient exiger aucune consommation ou dépense pour être utilisés.

Pour inciter les individus à sortir de leur résidence ou de leur lieu de travail, la municipalité devrait favoriser la mise en place d'une forme d'animation

spontanée du milieu de proximité. Cette animation favorisera à son tour l'appropriation de l'espace public par les citoyens et les rencontres. Cette animation peut prendre diverses formes : animation de coin de rue, exposition temporaire d'art extérieur, restaurant d'un jour, camion de cuisine de rue, fête des voisins, etc.

4 — En résumé

Voici un tableau qui résume les principales caractéristiques du niveau de proximité.

DÉFINITION	<ul style="list-style-type: none"> ● Aire géographique accessible à pied qui prolonge dans l'espace public le lieu de résidence, de travail ou de loisir, par exemple une bibliothèque
LOISIRS PRATIQUÉS	<ul style="list-style-type: none"> ● Activités communes, qui ne requièrent pas de compétences particulières ● Besoins spontanés de loisir, non prévus ou planifiés ● Activités de mise en forme : marche, jogging, vélo, etc.
FAVORISE...	<ul style="list-style-type: none"> ● Les saines habitudes de vie ● Les rencontres sociales ● Le sentiment de sécurité dans son milieu de vie
MÉTHODE DE DÉLIMITATION	<ul style="list-style-type: none"> ● À un maximum de 15 minutes de marche, lieu public appropriable comme un parc, une place publique ou une salle communautaire ouverte à tous ● Forme varie en fonction des routes, des obstacles, etc.
PRINCIPES ET VALEURS	<ul style="list-style-type: none"> ● Principe central : accessibilité spatiale et accès à l'espace public ● Valeurs du loisir public : accessibilité, équité, sécurité
DÉPLOIEMENT DES SERVICES MUNICIPAUX	<ul style="list-style-type: none"> ● Urbanisme et aménagement d'environnements favorables ● Transport actif et collectif ● Animation de l'espace public et soutien aux initiatives locales d'animation de l'espace public



CADRE

DE DÉPLOIEMENT DES SERVICES EN LOISIR MUNICIPAL

DÉPLOYER LES SERVICES DE PROXIMITÉ

Le panier de services de la municipalité en loisir se déploie à quatre niveaux. Dans cette fiche, nous verrons les critères qu'il faut prendre en compte au niveau de la proximité. Comme mentionné à la fiche 5, les services de proximité sont surtout centrés sur l'aménagement d'un parc de proximité, d'espaces publics, de ruelles et de pistes favorisant, au quotidien, le déplacement actif, l'appropriation et l'animation du lieu de vie.

1 — Rappel : la proximité

La proximité est l'environnement immédiat des trois principaux lieux de vie du citoyen, soit la résidence, le lieu de travail et le troisième lieu, soit des équipements de loisir comme une bibliothèque ou un centre communautaire. Ces environnements constituent le prolongement des lieux de vie où sont accomplies les tâches quotidiennes.

Dans ces environnements, les individus pratiquent des activités de loisir quotidiennes, spontanées et communes comme la marche, la lecture et la conversation. Géographiquement, la proximité a une superficie variable en fonction de sa marchabilité. Elle contient habituellement des espaces publics que le citoyen peut s'approprier pour ses activités personnelles, dont un parc de proximité. Ces lieux publics peuvent bénéficier d'une forme d'animation pour les rendre plus attrayants et dynamiser le milieu de vie.

2 — Le parc de proximité

Le parc de proximité est un lieu multifonctionnel qui permet, entre autres, à ceux qui n'ont pas d'espace extérieur à leur résidence d'y pratiquer des activités. Il offre des équipements qui favorisent les activités de certaines tranches de la population. L'aire de jeu pour enfants offre des structures ou modules de jeu. L'aire pour adolescents offre un planchodrome (skatepark). L'aire familiale offre des bancs où les parents peuvent s'asseoir pour regarder jouer leurs enfants. L'aire pour aînés offre des espaces pour s'asseoir et discuter, ainsi que des plateaux sportifs (ex. : pétanque).

Le parc varie en taille selon la densité de la population environnante. Pour une expérience de qualité, le nombre d'utilisateurs ne doit pas

être trop grand, car ils auraient l'impression d'étouffer et de manquer d'espace.

La forme et le contenu du parc de proximité doivent par conséquent tenir compte de :

- La démographie de la population qui réside dans son environnement immédiat;
- La densité de population de son environnement immédiat.

Pour en savoir plus sur le parc de proximité et son aménagement, on peut consulter diverses fiches du projet Espaces, notamment : *Le parc de voisinage*, *L'approche par zones* et *La conception d'un parc*.

3 — Les infrastructures de déplacement actif : rues, trottoirs et pistes cyclables

Le milieu de proximité doit mettre en place un environnement sécuritaire pour le déplacement actif. Les rues devraient être pourvues de trottoirs ou de voies réservées aux piétons en bordure de rue. Si ce sont des trottoirs, les inclinaisons devraient permettre aux fauteuils roulants d'y monter et d'y circuler aisément. Des pistes cyclables devraient également être aménagées, idéalement isolées de la rue et des cases de stationnement.

La rue doit pouvoir servir aux automobiles, certes, mais dans les rues résidentielles et autres voies secondaires, les véhicules motorisés devraient être la dernière priorité. Les aménagements

devraient limiter leur vitesse et favoriser l'appropriation de la voie par les citoyens. Plus il y a de rues piétonnes et de places publiques dans les rues, plus on favorise les déplacements actifs et le loisir de proximité.

Les critères de densité et de démographie mentionnés pour le parc de proximité influencent les aménagements. Une rue piétonne pour les enfants devra offrir du matériel de jeu, alors qu'une rue pour les aînés contiendra des tables et des bancs invitant à la discussion. Les pistes cyclables dans les zones plus denses devraient permettre à un grand nombre de cyclistes de circuler aisément.

4 — L'animation ponctuelle

L'animation ponctuelle, par l'art public, les animateurs de rue, des installations temporaires ou des événements, est une manière de favoriser l'expérience de qualité pour le citoyen. Elle rend le milieu vivant et le renouvelle. L'animation doit tenir compte du critère démographique et s'adapter aux résidents et utilisateurs de la zone de proximité.

5 — Déploiement, critères et autres considérations

Voici un tableau qui résume les éléments de déploiement des services de loisir dans la proximité, ainsi que les critères à prendre en compte pour moduler ce déploiement.

ÉLÉMENTS À DÉPLOYER	<ul style="list-style-type: none"> ● Parcs de proximité ● Places publiques ● Rues appropriables ● Rues marchables ● Pistes cyclables ● Animation de l'espace public et soutien aux initiatives locales d'animation de l'espace public ● Règlements municipaux (notamment pour aménager des places publiques dans les rues ou mettre en place des rues piétonnes)
PRINCIPAUX CRITÈRES À CONSIDÉRER	<ul style="list-style-type: none"> ● Densité de population de la zone ● Caractéristiques démographiques de la population de la zone ● Tracé des voies de circulation et obstacles physiques ● Temps de déplacement à pied
AUTRES CONSIDÉRATIONS	<ul style="list-style-type: none"> ● Trottoirs accessibles et faciles à marcher ● Tracés marchables qui contournent ou passent à travers des obstacles, réduisant le temps de déplacement actif
FAVORISE...	<ul style="list-style-type: none"> ● Les saines habitudes de vie ● La rencontre sociale ● Le sentiment de sécurité dans son milieu de vie

6 — Cartographier la proximité

On peut considérer la proximité de deux manières. La première se place du point de vue de l'usager. Dans cette approche, la zone de proximité a comme centre le lieu de vie de l'individu : sa résidence, son lieu de travail et ses lieux de loisir (l'individu évolue dans plusieurs zones de proximité). Chacune de ces zones sera limitée à une superficie autour du point central dont le pourtour est accessible à 15 minutes de marche au plus. De nombreux services se retrouvent dans chacune des zones. La municipalité ne peut toutefois cartographier les zones de proximité de cette manière, car elle est subjective.

Par contre, la municipalité peut cartographier les zones de proximité en plaçant au centre de chacune des zones un parc de proximité et en étendant chaque zone à une limite accessible

à 15 minutes à pied autour du parc. Les zones envisagées doivent tenir compte du tracé des voies de circulation et des obstacles physiques.

En cartographiant l'ensemble des zones autour des parcs, on relèvera peut-être des endroits dans la municipalité qui ne sont pas inclus dans une zone de proximité. Il est alors important de voir si d'autres aménagements, comme un centre communautaire, une cour d'école ou une place publique, pourraient jouer le rôle de centre.

À la fin du processus, une attention particulière doit être accordée aux endroits qui ne s'insèrent dans aucune zone : ce sont peut-être des milieux de vie qui ne proposent pas beaucoup de possibilités de déplacements actifs et de loisir dans l'espace public à leurs habitants.



CADRE

DE DÉPLOIEMENT DES SERVICES EN LOISIR MUNICIPAL

LE NIVEAU DES COMMUNAUTÉS

Comme mentionné dans le document introductif, les services de loisir se déploient principalement à quatre niveaux. Trois des niveaux se fondent sur une base géographique et s'emboîtent très facilement : ce sont la proximité, la zone de desserte et la région. Le quatrième niveau, les communautés, se matérialise différemment, se définissant plutôt sur la base de la présence de groupements humains aux caractéristiques particulières. Cette fiche concerne ce quatrième niveau. Elle en définit la nature et présente les services de loisir à y mettre en place. Notez que nous nous concentrons ici sur la communauté comme niveau de service et non comme concept sociologique, ce dernier faisant l'objet d'une autre fiche.

1

Nature du niveau des communautés

Sommairement, la communauté est un groupement constitué d'individus partageant une identité, une solidarité et une agentivité.

L'**identité** est un ensemble plus ou moins grand de caractéristiques, de valeurs et d'objectifs communs par lesquels les individus se définissent et qui les mènent à développer un sentiment d'appartenance au groupe. Ces caractéristiques peuvent être un certain âge (les jeunes), un aspect relié à l'âge (les retraités), une passion pour une activité (les joueurs de soccer), un lieu de résidence (les Rimouskois), une orientation politique, etc.

La **solidarité** se définit comme un sentiment d'interdépendance entre les membres de la communauté. Elle se matérialise lorsque les individus se sentent interconnectés avec les autres membres de la communauté, même lorsqu'ils ne se connaissent pas personnellement. C'est aussi cette solidarité qui fait que les individus se sentent mutuellement responsables du bien-être des autres et du groupe.

L'**agentivité** est la capacité du groupe humain à se mobiliser et à agir pour augmenter son bien-être et se défendre. Elle prend souvent la forme d'une structure formelle ou d'une

organisation qui représente ses membres, comme une association, une fédération ou un groupe de citoyens. Cette organisation rassemble alors les leaders, le savoir et le savoir-faire de la communauté, et elle analyse ses propres enjeux, ce qui peut mener à la mobilisation et à l'action.

Un groupement humain qui possède ces trois caractéristiques est une communauté. Évidemment, une communauté peut posséder les trois caractéristiques à des degrés divers. Ainsi, une communauté peut façonner une plus forte solidarité ou identité qu'une autre.

Dans le domaine municipal, du loisir et de la santé, le terme « communauté » est cependant utilisé à toutes les sauces parce qu'il sonne bien. Il fait appel à la fibre traditionnelle québécoise en vertu de laquelle on doit protéger sa communauté. Le plus souvent, le terme « communauté » est utilisé au sens d'une « aire géographique de livraison de service » ou même au sens de personnes vivant à l'intérieur d'une même aire de recensement. Pourtant, bien que ces personnes puissent constituer une communauté sur une base géographique commune, ce n'est souvent pas le cas.

En loisir, les communautés auxquelles nous avons affaire sont le plus souvent de trois ordres : la communauté démographique, la communauté géographique et la communauté d'intérêt.

La **communauté démographique** se rassemble sur la base de la ressemblance démographique de ses membres. Par exemple, des groupes pour retraités et aînés comme la FADOQ ou les clubs de l'âge d'or. Les nouveaux arrivants peuvent aussi constituer une communauté démographique.

La **communauté géographique** rassemble ses membres sur la base de leur appartenance à un lieu géographiquement défini. Il s'agit de la forme la plus traditionnelle et la plus étudiée de la communauté. Aujourd'hui, elle est toujours présente, mais elle a perdu de l'importance par rapport à d'autres formes d'appartenance et de communautés.

La **communauté d'intérêt** rassemble ses membres sur un intérêt commun et partagé pour un objet ou une activité. Dans le domaine du loisir, les communautés d'intérêt sont tournées vers des passions ou des activités particulières, comme la philatélie, l'escrime ou l'improvisation théâtrale.

2 — Les pratiques de loisir dans la communauté

Les individus accomplissent certaines de leurs activités de loisir grâce à leurs communautés d'appartenance. Les communautés démographiques organisent des activités assez variées sur la base des besoins particuliers de leurs membres. Les communautés géographiques organisent également des activités très variées, souvent avec un objectif sous-jacent de resserrer les liens entre leurs membres, qui se voient moins dans les autres contextes de leur vie (travail, magasinage, etc.). Il faut noter que certains groupes communautaires représentent parfois ces communautés démographiques et géographiques.

Les communautés d'intérêt, quant à elles, organisent des activités très spécifiques en fonction de l'intérêt partagé de leurs membres. Ces groupes sont souvent représentés par les organismes avec lesquels la municipalité fait affaire et qu'elle soutient.

Les activités pratiquées dans les communautés le sont parfois individuellement ou avec des amis ou des membres de la famille, mais elles impliquent presque inévitablement la rencontre de nouvelles personnes qui ne font pas partie de sa famille ou qu'on ne rencontrerait pas au travail ou dans ses autres activités quotidiennes.

Finalement, les activités pratiquées dans les communautés prennent des formes diverses : événements, fêtes, festivals, cours, ateliers, conférences, sessions libres, etc. Dans bien des municipalités qui travaillent main dans la main avec les organismes qu'elles reconnaissent, ces activités constituent la majeure partie de la programmation municipale de loisir.

3 — Déploiement des services municipaux

La municipalité doit assumer son rôle de soutien aux organismes et à d'autres formes d'organisation représentant les communautés. Elle doit se doter d'un mécanisme (une politique par exemple) qui permet de reconnaître les communautés. Cette reconnaissance est garante d'une forme de soutien en échange de services rendus et d'objectifs atteints par l'organisme ou le groupe informel reconnu.

Les formes habituelles de soutien sont :

- Le soutien financier : subventions
- Le soutien matériel : prêt d'équipement et de matériel, don de matériel, location de salles à coût avantageux ou gratuitement
- Le soutien logistique : aide pour l'organisation d'événements, aide à la communication, aide au transport d'équipement, etc.

- Le soutien professionnel : par exemple, un professionnel de la municipalité fait, dans le cadre de son travail, la déclaration de revenus des organismes, effectue une demande de subvention en leur nom, dresse un échéancier.

La municipalité doit aussi veiller aux besoins particuliers des membres de certaines communautés. D'une part, des limitations fonctionnelles peuvent nuire à la participation de certains citoyens; les aménagements et bâtiments de la ville doivent alors être adaptés en conséquence; de même, le transport en commun peut favoriser la participation de personnes à mobilité réduite. D'autre part, il existe dans certaines populations une contrainte monétaire à la participation; la municipalité devrait chercher à mettre en place une politique qui subventionne en partie ou en entier leur participation.

4 — En résumé

Voici un tableau qui résume les principales caractéristiques du niveau des communautés.

DÉFINITION	<ul style="list-style-type: none"> ● Groupement humain dont les membres partagent une identité, une solidarité et une agentivité
LOISIRS PRATIQUÉS	<ul style="list-style-type: none"> ● Variés dans les communautés démographiques, mais qui tiennent compte de certaines limitations ● Variés dans les communautés géographiques, mais orientées vers le maintien du lien social et de l'identité locale ● Spécifiques à l'intérêt partagé par les membres de la communauté
FAVORISE...	<ul style="list-style-type: none"> ● La participation sociale ● Le sentiment d'appartenance, le sentiment d'identité ● L'actualisation de soi

Suite page suivante ↓

MÉTHODE DE DÉLIMITATION

- Certaines communautés sont très exclusives et d'autres très ouvertes. Les communautés sont souvent représentées par des chapitres régionaux et locaux que la municipalité devrait chercher à soutenir. Par contre, une proportion des participants aux activités d'un chapitre local provient souvent d'un endroit extérieur au territoire où l'organisme offre ses activités.

PRINCIPES ET VALEURS

- Accessibilité et territorialité

DÉPLOIEMENT DES SERVICES MUNICIPAUX

- Politique de reconnaissance et de soutien
- Soutien financier, logistique, professionnel et matériel
- Aménagements, bâtiments et équipements accessibles et adaptés
- Transport en commun
- Inventaire des organismes
- Bilan et analyse des pratiques sportives, culturelles, sociales et en activité physique



CADRE

DE DÉPLOIEMENT DES SERVICES EN LOISIR MUNICIPAL

DÉPLOYER LES SERVICES AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS

Le panier de services de la municipalité en loisir se déploie à quatre niveaux. Dans cette fiche, nous verrons les critères qu'il faut prendre en compte pour déployer les services auprès des communautés démographiques, locales et d'intérêt. Comme mentionné à la fiche 7, les services auprès des communautés visent surtout à offrir un soutien aux organisations qui les représentent.

1

Rappel : les communautés

Rappelons d'abord que la communauté est un groupement humain uni par trois caractéristiques : une identité partagée, une solidarité et une agentivité.

L'**identité** est un élément commun auquel les membres du groupe s'identifient et qui contribue à les définir personnellement. Il peut s'agir d'un trait caractéristique (ex. : l'âge), un lieu (ex. : une municipalité) ou encore un intérêt (ex. : le soccer). On parle respectivement d'une communauté démographique, géographique ou locale, et d'intérêt ou disciplinaire.

La **solidarité** est un sentiment d'interdépendance partagé par chacun des membres du groupe. Chacun se sent responsable du bien des autres et du groupe en soi.

L'**agentivité** est le pouvoir d'action et l'organisation de la communauté, qui prend souvent la forme d'un organisme formel ou d'une association la représentant.

Dans le domaine du loisir, les trois types de communautés (démographique, géographique, disciplinaire) doivent être considérés, car chaque type a des besoins et des attentes envers la municipalité en matière de loisir.

En règle générale et pour des raisons pratiques, la municipalité fera affaire avec des organisations citoyennes ou des associations qui représentent les communautés sur son territoire. Elle interagira avec celles-ci par un processus bidirectionnel de communication plus ou moins formel et au moyen d'une politique de reconnaissance et de soutien des organismes.

2 — La politique de reconnaissance et de soutien

La politique de reconnaissance est un document municipal qui énonce les critères à respecter pour être reconnu comme organisme de loisir partenaire de la municipalité. Elle classe parfois les organismes reconnus en plusieurs catégories, selon les activités de chacune. Elle est souvent jumelée à la politique de soutien, qui énonce les méthodes par lesquelles la municipalité offrira de l'aide aux organismes qu'elle reconnaît.

La politique de reconnaissance et de soutien est la pierre angulaire de la relation entre la municipalité et les organismes. Si aucun document ne l'officialise, on trouve souvent une politique qui donne une ligne de conduite claire dans l'octroi des deniers publics pour traiter avec les organismes.

La politique de reconnaissance des organismes doit tenir compte des quelques éléments clefs suivants :

- Il y a des organismes qui ne représentent pas l'ensemble des membres d'une communauté sur un territoire. Par exemple, une association de hockey représentera ses membres, mais il y a des hockeyeurs actifs en dehors de cette association.
- Il est possible que plusieurs associations représentent chacune une partie des membres d'une communauté sur un même territoire. On peut penser à une communauté de comédiens amateurs dans une ville. Chaque troupe évolue dans sa propre organisation et aucune d'entre elles ne représente l'ensemble des membres. La municipalité ne doit pas chercher à soutenir seulement l'une de ces troupes, mais bien l'ensemble.
- Certaines communautés sans agentivité ne sont pas représentées par un organisme. Pourtant, elles peuvent organiser des manifestations de loisir et peuvent avoir besoin de soutien.

3 — En résumé

Les politiques populationnelles (ex. : MADA ou familiale) remplacent la politique de reconnaissance et de soutien dans le cas des communautés démographiques. Ce sont des politiques transversales qui énoncent les besoins de certaines tranches de la population et qui engagent la municipalité à tenir compte de ces besoins dans chacune de ses initiatives. Dans certains milieux, on parle de politique de développement social.

4 — Inventaire et analyse des pratiques sportives, culturelles, sociales et en activité physique

La municipalité connaît bien son offre en loisir. Toutefois, elle doit connaître aussi les besoins réels des communautés sur son territoire. Son inventaire devrait couvrir :

- Les organismes qui offrent des activités sur son territoire;
- Les activités offertes sur son territoire;
- Les équipements qui servent à accueillir ces activités et organisations;

- Les leaders de ces organisations;
- Les besoins et enjeux des organisations qui offrent des activités.

Après cet inventaire, une analyse devrait identifier les disparités entre les besoins des organismes et ce que la municipalité leur offre comme soutien. Un plan d'action devrait être élaboré afin d'éliminer ces disparités.

5 — Communautés : déploiement, critères et autres considérations

Voici un tableau qui résume les éléments de déploiement des services de loisir aux communautés, ainsi que les critères à prendre en compte pour moduler ce déploiement.

ÉLÉMENTS À DÉPLOYER	<ul style="list-style-type: none"> ● Politique de reconnaissance et de soutien ● Politiques populationnelles ● Inventaire et diagnostic des pratiques ● Mécanisme de communication entre les organismes et la municipalité
PRINCIPAUX CRITÈRES À CONSIDÉRER	<ul style="list-style-type: none"> ● Niveau de pratique : récréatif, compétitif, élite ● Nature des pratiques : sport, culture, plein air, etc. ● Type de pratiques : libre, organisée, fédérée, etc.
FAVORISE...	<ul style="list-style-type: none"> ● La participation sociale ● Le sentiment d'appartenance, le sentiment d'identité ● L'actualisation de soi



CADRE

DE DÉPLOIEMENT DES SERVICES EN LOISIR MUNICIPAL

GRILLE DE MESURE DE LA VITALITÉ D'UNE COMMUNAUTÉ

Cette fiche propose une grille d'analyse qui aidera les professionnels en loisir à produire un diagnostic des diverses communautés, à identifier les priorités en matière de développement et de soutien à celles-ci, et à choisir les services à déployer.

La fiche 7 définit la communauté comme un « groupement constitué d'individus partageant une identité, une solidarité et une agentivité (capacité d'agir ensemble) ». En loisir, on déploie des services pour les communautés territoriales et les communautés d'intérêt, axés notamment sur la pratique de disciplines sportives ou artistiques, et sur des associations de personnes partageant d'autres intérêts sociaux.

La grille de mesure de la vitalité d'une communauté s'appuie sur les critères et dimensions d'une communauté, et propose des indicateurs pour en observer la santé et la vitalité sur le terrain.

La fiche indique à la fin les éléments du panier de services à offrir selon le diagnostic.

1

Caractéristiques d'une communauté en vie : capital social, organisation et prise en charge

Ce titre évoque la cohésion et la confiance réciproque des membres d'une communauté, reflet d'une société civile organisée et active qui s'est approprié sa capacité d'agir (empowerment).

Ces caractéristiques sont autant de leviers à la disposition des acteurs du développement ou de la vitalisation des communautés, qui orientent le déploiement du panier de services.

Voyons rapidement les fondements de ces caractéristiques. Dans le milieu scientifique, le concept de capital social, dont Bourdieu (1986) et Putman (2000) sont les principaux théoriciens, est devenu une référence pour comprendre les communautés.

Pierre Bourdieu¹ définit le capital social comme le cumul des divers liens qu'entretient un individu avec les autres membres de sa collectivité. Robert Putnam², lui, adopte une approche plus collective où la notion de réseau est privilégiée. Pour Putnam, le capital social correspond aux acquis de l'organisation sociale d'une communauté. Ces acquis facilitent la coordination et la coopération pour le bénéfice commun.

Dans tous les cas, le capital social est un patrimoine associé...

- aux liens de réseautage et de confiance entre les membres (individus et groupes);
- au savoir-faire (savoir s'organiser, savoir résoudre les problèmes, savoir déployer des services);
- aux expériences sociales d'une personne ou d'une collectivité, c'est-à-dire ses acquis.

Ainsi, le capital social est essentiellement composé de confiance réciproque, de liens sociaux, de ponts avec les autres et d'expériences accumulées.

Dès lors, plus une personne est riche en liens sociaux, plus une communauté est riche en groupes et réalisations sociales, plus les individus se sentiront appartenir à leur milieu et auront tendance à s'engager.

Selon Putman, la connaissance de la qualité et de la nature du capital social et des réseaux sociaux est centrale quand il est question de mobilisation et d'engagement des citoyens.

La littérature de recherche sur le capital social montre qu'il est plus difficile de développer l'engagement citoyen dans des communautés où les résidents ne démontrent pas un engagement à long terme dans leur communauté et où le sentiment d'un milieu impersonnel rend plus difficile la rencontre du voisin.

La mesure de l'engagement et de la prise en charge d'une communauté s'effectue par le diagnostic de la société civile.

C'est dans la foulée de la construction du capital social qu'il faut comprendre la société civile, cette sphère publique qui, selon Habermas³, constitue le domaine de notre vie sociale où, notamment, se forme l'opinion publique. Les citoyens agissent comme public quand ils traitent de questions d'intérêt général sans être soumis à quelque coercition. À l'intérieur de l'espace public, la société civile émerge comme un espace entre l'espace privé des individus et la sphère de l'État.

C'est la sphère des associations par lesquelles les citoyens entrent dans la sphère publique en s'associant aux autres autant pour former une ligue de balle-molle que pour assurer la protection de leur environnement. Dans cet univers, les organismes à but non lucratif et bénévoles sont forts variés tant par leurs secteurs d'activité que par leurs caractéristiques organisationnelles. Leur caractéristique commune est de servir d'instruments à l'action collective et à la participation à la vie communautaire.

Le développement du capital social et de la société civile est une condition essentielle à la mise en œuvre des deux principaux principes directeurs de développement social et communautaire :

- La participation citoyenne;
- L'appropriation du pouvoir d'agir (« empowerment »).

1. Bourdieu P. (1980), « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, no 31, janvier, p. 2-3.

2. Putnam, R. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York.

3. Habermas, J. (1996), *Between Facts and Norms, Contribution to a Discourse Theory of Law and Democracy*, traduction Rehg, W., Cambridge, MIT Press, p. 231.

2 — Évaluer la vitalité d'une communauté : la méthode

L'évaluation, c'est la mesure et l'explication de la distance entre ce qui doit être (résultats escomptés) et ce qui est (résultats réels).

L'évaluation de la vitalité d'une communauté consiste à prendre le pouls des signes vitaux d'une communauté énoncés aux paragraphes

précédents, puis, selon les constats dégagés, à élaborer un plan de redressement qui fera appel à l'un ou l'autre des éléments du panier de services.

3 — La grille

La grille proposée expose les dimensions ou critères à prendre en compte pour évaluer la santé d'une communauté. Elle présente ensuite un certain nombre d'indicateurs de la vitalité d'une communauté qui sont autant de réalités et de faits concrets et visibles. L'analyse de ces indicateurs procure des informations sur la santé des principales dimensions ou critères sur lesquels on peut juger de la force ou de la faiblesse d'une communauté.

Par la suite, en faisant référence aux conditions et caractéristiques d'une communauté vitalisée, il est possible de porter un jugement.

DIMENSIONS ET CRITÈRES DE VITALITÉ	INDICATEURS	CLÉS D'ÉVALUATION ET D'INTERPRÉTATION
Existence d'associations citoyennes dans les divers champs de la vie communautaire	<input type="checkbox"/> Mesure de la présence de groupes selon les caractéristiques de la population et les champs du loisir <input type="checkbox"/> Appréciation du niveau d'activité des associations	L'absence de groupes ou d'associations signifie une communauté peu active. L'absence de porteurs des intérêts de segments de la population ou de champs de loisir invite à en vérifier l'impact sur l'accessibilité.
Existence d'un mécanisme actif de concertation des groupes	<input type="checkbox"/> Y a-t-il, dans la communauté, un organisme, des personnes, des groupes ou une institution qui agit comme carrefour des forces de la communauté? <input type="checkbox"/> Si oui, appréciation de la vitalité du mécanisme par la mesure de : <ul style="list-style-type: none"> • niveau d'activité par la régularité des rencontres (sur une échelle de 1 à 5) • impact par l'existence de résultats significatifs 	L'existence et la vitalité de ce mécanisme témoignent de la capacité d'une communauté de se prendre en main. L'absence ou la faiblesse de ce mécanisme appelle un déploiement des services de soutien professionnel et de communication/consultation (voir fiche 2).

DIMENSIONS ET CRITÈRES DE VITALITÉ	INDICATEURS	CLÉS D'ÉVALUATION ET D'INTERPRÉTATION
Existence d'événements et d'actions passés et récents de création de liens ou de mobilisation des personnes et des groupes	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dossier politique en cours (oui/non) <input type="checkbox"/> Événement festif (oui/non) <input type="checkbox"/> Projet mobilisateur (oui/non) <input type="checkbox"/> Qualité de la mobilisation (faible, moyenne, forte) 	<p>Ces événements et enjeux sont autant d'occasions de mobilisation qui favorisent le sentiment d'appartenance et de coresponsabilité des citoyens ou des membres d'une communauté d'intérêt.</p> <p>.....</p> <p>Le soutien à ces événements doit être considéré comme prioritaire en matière de vie communautaire.</p>
Motifs de cohésion sociale	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quels sont les traits communs des membres de la communauté? 	<p>La connaissance de ces traits communs (caractéristiques sociales et matérielles, intérêts, valeurs) fournit autant de matière pour stimuler le sentiment et l'engagement envers sa communauté, indicateur essentiel de la vitalité de cette dernière.</p>
Existence d'un leadership (groupe ou individus)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Qui sont les leaders? <input type="checkbox"/> Quel est le niveau de participation des citoyens par rapport aux professionnels salariés dans les groupes de travail de ce carrefour? 	<p>Le leadership peut venir d'institutions, d'individus ou d'une combinaison des deux.</p> <p>.....</p> <p>Le leadership s'avère déterminant dans la vitalité des communautés, quelles que soient les structures et les organisations en place.</p> <p>.....</p> <p>La vitalité des communautés dépend largement de la présence active des citoyens, le personnel salarié n'est là que pour soutenir.</p> <p>.....</p> <p>Si tel est le cas, la mobilisation devient prioritaire.</p>
Existence d'institutions et d'infrastructures créant des environnements favorables à la vie de la communauté	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Y a-t-il dans la communauté une école, un centre communautaire, des espaces publics, des infrastructures de loisir, de sport, de culture et de vie communautaire, des services de santé, des services de proximité commerciaux, professionnels ou financiers, des services en loisir? 	<p>Ce bilan permet de savoir si des lieux et des espaces sont disponibles pour l'interaction et les relations entre les personnes et les groupes.</p> <p>.....</p> <p>L'absence, la faible capacité d'accueil ou la faible diversité des lieux de vie communautaire constituent un facteur de dévitalisation et invite à déployer de tels services.</p>

DIMENSIONS ET CRITÈRES DE VITALITÉ	INDICATEURS	CLÉS D'ÉVALUATION ET D'INTERPRÉTATION
<p>Qualité de la participation publique et de l'engagement citoyen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nombre moyen de citoyens répondant aux invitations des acteurs publics (municipalité, école ou autre) lors des consultations et des mobilisations <input type="checkbox"/> La participation est-elle inclusive et reflète-t-elle tout le tissu social de la communauté? <input type="checkbox"/> Santé du bénévolat <ul style="list-style-type: none"> • % par rapport à la population • Évolution du nombre • Évaluation des organisations par rapport au succès du recrutement 	<p>Sans participation des citoyens comme bénévoles, comme participants aux activités ou comme citoyens répondant à l'invitation dans le cadre d'une consultation, il est impossible de constater la vitalité d'une communauté.</p> <p>.....</p> <p>Selon les constats obtenus, on pourra mettre en œuvre un plan stratégique ciblé.</p>
<p>Existence et activité de moyens de communication dans la communauté</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Existe-t-il des outils de communication entre les citoyens et entre les institutions et les citoyens (journal, site Web, affiches, réseau, etc.)? <input type="checkbox"/> Ces outils sont-ils communs? <input type="checkbox"/> Ces outils sont-ils utilisés? 	<p>Au quotidien, le capital social d'une communauté suppose que ses membres sont maintenus en alerte régulièrement et sensibilisés aux enjeux et réalisations de la communauté, et qu'ils connaissent les services et les programmes offerts.</p>
<p>Partage d'une vision de la communauté</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Y a-t-il une organisation qui puisse faciliter et animer ce partage? <input type="checkbox"/> Y a-t-il des événements (colloque, forum, etc.) où les acteurs de la communauté définissent des orientations, projets ou enjeux communs? 	<p>Mobiliser et dynamiser une communauté requiert que, de temps en temps, des événements rassembleurs permettent que les citoyens se sentent partie prenante d'un tout et qu'ils soient capables d'avoir une vision de la direction que prend leur communauté.</p> <p>.....</p> <p>Les membres d'une communauté doivent s'approprier tout plan stratégique ou de développement qui les concerne, à tout le moins la vision qui le porte.</p>



CADRE

DE DÉPLOIEMENT DES SERVICES EN LOISIR MUNICIPAL

10

FICHE 10

LE NIVEAU DE LA ZONE DE DESSERTE

Comme mentionné dans le document introductif, les services de loisir se déploient principalement à quatre niveaux. Trois des niveaux se fondent sur une base géographique et s'emboîtent très facilement : ce sont la proximité, la zone de desserte et la région. Le quatrième niveau, les communautés, se matérialise différemment, se définissant plutôt sur la base de la présence de groupements humains aux caractéristiques particulières. Cette fiche concerne le niveau de la zone de desserte. Elle en définit la nature et présente les services de loisir à y mettre en place.

1

Nature du niveau de la zone de desserte

La zone de desserte est une aire géographique qui contient un ensemble d'équipements et d'infrastructures de loisir spécialisés, lesquels servent entre autres à accueillir les activités des communautés d'intérêt, la pratique libre, ainsi que la pratique récréative et compétitive de bien des activités, notamment des sports.

Elle correspond à une aire qui englobe 15 000 à 20 000 habitants, soit un nombre qui correspond à la masse critique nécessaire pour justifier l'existence et la viabilité de certains équipements coûteux et majeurs comme une piscine intérieure, un aréna ou un centre communautaire.

Par analogie, la zone de desserte correspond dans le monde du loisir à la zone desservie par un cégep ou une école secondaire : alors qu'une grande proportion des municipalités québécoises ont une école primaire sur leur territoire, il est difficile d'imaginer qu'on y trouve aussi un cégep. Ces établissements demandent une certaine masse critique de population pour justifier leur pertinence.

Dans les municipalités de taille moyenne, la zone de desserte correspondra plus ou moins à l'échelle municipale. Dans d'autres milieux plus éloignés des centres, la zone de desserte peut

englober le territoire d'une grande partie d'une MRC ou même d'une MRC au complet. En ville, elle correspondra peut-être à un arrondissement ou à un quartier. La densité de la population influence la taille de la zone de desserte.

En milieu rural, la distance à parcourir est un autre facteur à prendre en compte. C'est ce que l'on peut nommer l'accessibilité spatiale, c'est-à-dire la capacité pour un individu d'avoir accès à une distance raisonnable de son domicile à des activités de loisir de qualité. La distance à parcourir pour un individu peut être une contrainte à la participation, et coûter

cher en temps et en argent. Ainsi, les grandes distances peuvent justifier la présence de plus d'un équipement similaire sur un territoire de 15 000 habitants ou moins. La possibilité d'utiliser localement des équipements de substitution moins coûteux peut avoir l'avantage de proposer la tenue d'activités similaires à meilleure accessibilité spatiale tout en réduisant les coûts de l'équipement pour la municipalité (ex. : une patinoire extérieure au lieu d'un aréna ou un jeu d'eau à la place d'une piscine). Par contre, les équipements de substitution ne permettent habituellement pas d'accueillir des activités du niveau compétition.

2 — Les pratiques de loisir de la zone de desserte

C'est à ce niveau que les pratiques récréatives et compétitives s'organisent dans le domaine du sport et de la culture, car elles dépendent d'équipements de haut niveau coûteux à construire et à entretenir. C'est également à ce niveau que se déploie la pratique libre dans bien des activités, dont le secteur sportif, grâce à la disponibilité des plateaux sportifs.

3 — Déploiement des services municipaux

C'est à ce niveau que la municipalité met à la disposition des citoyens et des communautés des plateaux sportifs, un centre communautaire, un aréna, une piscine, divers plateaux sportifs spécialisés, une salle de spectacle professionnelle, etc.

4 — En résumé

Voici un tableau qui résume les principales caractéristiques du niveau de la zone de desserte.

DÉFINITION	<ul style="list-style-type: none"> ● Aire géographique correspondant à la zone de rayonnement des grands équipements de loisir municipaux
LOISIRS PRATIQUÉS	<ul style="list-style-type: none"> ● Pratique libre ● Activités récréatives et compétitives en sport et en loisir ● Activités spécialisées ● Activités demandant des équipements coûteux
FAVORISE...	<ul style="list-style-type: none"> ● L'actualisation de soi
MÉTHODE DE DÉLIMITATION	<ul style="list-style-type: none"> ● Zone peuplée de 15 000 à 20 000 habitants
PRINCIPES ET VALEURS	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualité, accessibilité
DÉPLOIEMENT DES SERVICES MUNICIPAUX	<ul style="list-style-type: none"> ● Mise en place d'infrastructures et d'équipements sportifs, culturels, de plein air et de mise en forme ● Programmation de loisir ● Évaluation des possibilités de partenariats intermunicipaux ● Étude de l'accessibilité spatiale aux équipements et activités



CADRE

DE DÉPLOIEMENT DES SERVICES EN LOISIR MUNICIPAL

11

FICHE 11

DÉPLOYER LES SERVICES DE LA ZONE DE DESSERTE

Les services de loisir se déploient à plusieurs niveaux. Dans cette fiche, nous verrons les critères qu'il faut prendre en compte pour déployer les services au niveau de la zone de desserte. Comme mentionné à la fiche 10, les services à ce niveau consistent surtout à mettre à la disposition des citoyens et des communautés des plateaux sportifs, un centre communautaire, un aréna, une piscine, divers plateaux sportifs spécialisés, une salle de spectacle professionnelle ou d'autres équipements majeurs.

1 — Rappel : la zone de desserte

La zone de desserte est une aire géographique de taille variable. Dans les milieux urbains, elle correspond environ à la taille d'un arrondissement, qui possède sa bibliothèque, sa patinoire, plusieurs grands parcs, sa piscine, etc. En milieu périurbain densément peuplé, cette zone correspond grosso modo à la taille d'une petite ville. En milieu rural à faible densité, la taille de la zone correspond davantage au territoire de plusieurs municipalités rapprochées ou même à une MRC au grand complet. On estime que la zone de desserte renferme une population allant de 15 000 à 20 000 personnes.

En soi, chaque équipement, par exemple un aréna, a une fonction particulière et « dessert une zone », c'est-à-dire un territoire duquel proviennent les participants aux activités qui s'y déroulent. Ce territoire est de taille variable,

en fonction de la nature des activités, car certaines études ont montré que les individus sont prêts à se déplacer plus ou moins longtemps pour accomplir certaines activités. La taille du territoire varie aussi en fonction des habitudes de déplacement de la population concernée.

La zone de desserte dont il est question offre un ensemble d'équipements nécessitant des masses critiques de 15 000 à 20 000 personnes pour être collectivement viables sur le plan financier. Les fonctions de chacun des équipements s'additionnent pour donner un ensemble de fonctions qui répond à l'ensemble des besoins spécialisés en loisir des communautés situées dans la zone. Le territoire desservi par chacun des équipements s'additionne à celui des autres pour donner l'aire correspondant à la zone de desserte.

2 — Les équipements de loisir

Les équipements de loisir sont des grands parcs, des places publiques, des bâtiments et infrastructures spécialisés qui permettent d'accueillir des activités spécialisées. Ces équipements sont souvent coûteux à cause de leur envergure ou de leur sophistication technique. Ils nécessitent donc une masse critique de contribuables pour être viables.

Certains peuvent servir à des pratiques de loisir de proximité (ex. : des plateaux sportifs), mais la plupart accueillent surtout des activités programmées ou les activités des associations et communautés du territoire, qui sont organisées.

Parmi ces équipements, on retrouve ceux qui permettent de faire du sport et de l'activité physique : aréna, patinoire, piscine extérieure et intérieure, jeux d'eau, piste d'athlétisme, piste cyclable, terrain de balle, terrain de soccer, plateaux sportifs spécialisés ou multifonctionnels pour des sports comme le tennis, le basketball, le badminton ou le curling, planchodrome (skatepark).

On retrouve aussi de nombreux équipements pour les pratiques culturelles et sociales : bibliothèque en tête de liste, salle de spectacle, salle ou centre communautaire, musée, salle d'exposition, grande place publique notamment.

Les parcs extérieurs de grande envergure pour la pratique du plein air sont aussi inclus dans ces équipements.

Le choix des équipements à mettre en place, à maintenir ou à éliminer d'une zone de desserte dépend de plusieurs critères, que la ou les municipalités de la zone devraient analyser et prendre en compte avant de prendre des décisions :

- Tendances démographiques actuelles et futures;
- Pratiques et besoins des communautés d'intérêt présentes sur le territoire;
- Historique, traditions et évolution des communautés géographiques locales;
- Capacité financière des entités municipales et des citoyens pour l'entretien à long terme;
- Effets de mode;
- Capacité d'utiliser l'équipement de façon optimale (ex. : remplir les plages horaires disponibles);
- Portée des équipements et habitudes d'utilisation du territoire des citoyens.

3 — Transport en commun et transport actif

Autant que possible, les grands équipements devraient être accessibles facilement à l'ensemble des citoyens de la zone de desserte. La meilleure manière de faciliter cet accès est la mise en place d'infrastructures de transport en commun et de transport actif dans l'ensemble de la zone. Ainsi, chaque milieu de proximité devrait idéalement posséder un point d'embarquement pour des transports en commun. Chacun devrait aussi être relié aux grands équipements par un point d'accès à une piste cyclable ou des sentiers courts qu'on peut emprunter à pied.

Les équipements devraient aussi être facilement accessibles en voiture. En ce sens, ils devraient être situés autant que possible près des endroits où les grandes artères routières du territoire se croisent et près des zones de grande densité de population du territoire. Si l'équipement est trop près du centre-ville, un problème de stationnement peut décourager la participation. Il s'agit d'un élément supplémentaire à prendre en compte.

4 — Éléments du panier de services à déployer

Le panier de services en loisir municipal fait l'objet de la fiche 2. Ici, nous présentons sommairement les éléments du panier de services à déployer dans la zone de desserte. Dans la figure suivante, ces éléments sont surlignés en jaune.



5 — Déploiement, critères et autres considérations

Voici un tableau qui résume les éléments de déploiement des services de loisir dans la zone de desserte, ainsi que les critères à prendre en compte pour en moduler le déploiement.

ÉLÉMENTS DU PANIER DE SERVICES À DÉPLOYER	<ul style="list-style-type: none"> ● Mise en place d'équipements sportifs, culturels, d'activités physiques, sociales et de plein air ● Évaluation des possibilités de partenariats intermunicipaux ● Étude de l'accessibilité spatiale aux équipements et activités ● Mise en place de solutions de transport en commun et de transport actif pour le déplacement
PRINCIPAUX CRITÈRES À CONSIDÉRER DANS LA MISE EN PLACE D'ÉQUIPEMENTS	<ul style="list-style-type: none"> ● Tendances démographiques ● Pratiques et besoins des communautés ● Trajectoires historiques des communautés locales ● Capacité financière des municipalités ● Effets de mode ● Capacité d'utiliser l'équipement au maximum de sa capacité
PRINCIPAUX CRITÈRES À CONSIDÉRER DANS LA LOCALISATION DES ÉQUIPEMENTS	<ul style="list-style-type: none"> ● Tracé des grandes routes et du transport en commun ● Localisation des zones à forte densité de population ● Portée réelle des équipements ● Habitudes d'utilisation du territoire des individus
FAVORISE...	<ul style="list-style-type: none"> ● L'actualisation de soi par la pratique des activités aimées

6 — Cartographier les zones de desserte

Comme la zone de desserte est une aire géographique, elle peut se cartographier assez simplement, bien que l'exécution puisse demander des ressources importantes. Pour ce faire, il suffit d'identifier un ensemble d'équipements et de mesurer la portée réelle de chacun, c'est-à-dire le territoire duquel proviennent les individus qui participent à ses activités. Par la suite, les zones de chacun des équipements peuvent être superposées pour former une « zone de desserte » qui sert à l'ensemble des fonctions des équipements choisis.

Pour mesurer la portée d'un équipement, la technique est simple, mais elle peut demander aussi des ressources importantes. Il suffit en

effet de noter les adresses résidentielles des participants aux activités qui fréquentent l'équipement choisi. En transposant l'ensemble de ces adresses sur une carte, on peut alors visualiser la zone desservie.

En analysant la desserte de chaque équipement d'un grand territoire, on peut par exemple se rendre compte que certains lieux ne sont pas desservis par un type ou un autre d'équipement : ce sont des déserts de desserte. La découverte d'un désert peut déterminer les initiatives qu'une municipalité ou un ensemble de municipalités devrait prendre pour combler les besoins des individus qui résident dans ce désert.



CADRE

DE DÉPLOIEMENT DES SERVICES EN LOISIR MUNICIPAL

12

FICHE 12

LE NIVEAU DE LA MUNICIPALITÉ ET DE LA RÉGION

Comme mentionné dans le document introductif, les services de loisir se déploient principalement à quatre niveaux. Trois des niveaux se fondent sur une base géographique et s'emboîtent très facilement : ce sont la proximité, la zone de desserte et la région. Le quatrième niveau, les communautés, se matérialise différemment, se définissant plutôt sur la base de la présence de groupements humains aux caractéristiques particulières. Cette fiche concerne le niveau de la municipalité et de la région. Elle en définit la nature et présente les services de loisir à y mettre en place.

1 — Nature du niveau de la municipalité et de la région

Le terme « région » ou plutôt « les régions » est communément utilisé pour parler des milieux ruraux ou des milieux périphériques (les régions éloignées). Pourtant, en sciences régionales, la définition de région est tout autre. La région n'est pas nécessairement rurale ou éloignée des agglomérations urbaines. Une région peut être rurale ou urbaine, correspondre davantage à une zone géographique fonctionnant comme un système autonome et se démarquer des autres zones géographiques ou autres « régions ».

En matière de loisir, la « région de loisir » est une zone qui se démarque par rapport à une autre par des installations uniques et hyperspécialisées ou par des installations où se déroulent des

activités de niveau élite, qui constituent un passage vers le niveau professionnel. On peut donner comme exemples une salle de spectacle professionnelle, une bibliothèque centrale ou encore un aréna qui accueille des matchs au niveau junior majeur. Il peut aussi s'agir de parcs régionaux ou nationaux.

Ces équipements uniques qui desservent une grande région participent aussi souvent à en définir la signature. De plus, ces équipements à grande portée comportent souvent un volet récréotouristique, permettant aux visiteurs de se mêler aux locaux dans la participation aux activités.

2 — Les pratiques de loisir au niveau de la municipalité et de la région

Ce sont soit des activités très spécialisées du niveau élite (ex. : patinage de vitesse longue piste), soit des activités à valeur récréotouristique. Les activités hyperspécialisées sont souvent organisées en vertu de l'intervention d'une communauté d'intérêt très active et très bien structurée.

3 — Déploiement des services municipaux

À ce niveau, les municipalités contribuent la plupart du temps financièrement aux projets de mise en place des infrastructures nécessaires avec d'autres partenaires associatifs et, souvent, privés. Les ministères et gouvernements supérieurs participent souvent aussi aux projets sur le plan financier.

4 — En résumé

Voici un tableau qui résume les principales caractéristiques du niveau de la municipalité et de la région.

DÉFINITION	<ul style="list-style-type: none"> • Aire géographique qui correspond à un grand territoire relativement autonome pour les loisirs et qui se démarque par quelques équipements de grande envergure comprenant souvent un volet récréotouristique et contribuant à forger une signature régionale
LOISIRS PRATIQUÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Plein air et récréotourisme • Pratiques au niveau élite ou excellence • Assistance à des événements où des pratiquants du niveau élite se mettent en scène
FAVORISE...	<ul style="list-style-type: none"> • L'actualisation de soi par la pratique d'activités qu'on aime
MÉTHODE DE DÉLIMITATION	<ul style="list-style-type: none"> • Centrée autour d'une concentration d'équipements de grande envergure et hyperspécialisés qui forment un système
PRINCIPES ET VALEURS	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de vie • Accessibilité
DÉPLOIEMENT DES SERVICES MUNICIPAUX	<ul style="list-style-type: none"> • Participation financière à la mise en place des équipements de grande envergure ou hyperspécialisés • Évaluation des possibilités de partenariats intermunicipaux

CADRE

DE DÉPLOIEMENT DE SERVICES EN LOISIR MUNICIPAL

13

FICHE 13

DÉPLOYER LES SERVICES AU NIVEAU DE LA MUNICIPALITÉ ET DE LA RÉGION

Les services de loisir se déploient à plusieurs niveaux. Dans cette fiche, nous verrons le contexte particulier et les critères qu'il faut prendre en compte pour déployer les services au niveau de la municipalité et de la région. Dans certains cas, le déploiement doit faire appel à la coopération intermunicipale (voir la fiche 14 à ce sujet).

1 — Contexte : demande, panier de services et enjeux

Le niveau de la municipalité et de la région présente des caractéristiques qui influencent les critères de déploiement des services. Plusieurs des activités à ce niveau se situent entre le service public et le tourisme, font appel à la fierté et au sentiment d'appartenance, et traduisent un souci de diffuser l'image de la ville ou de la région concernée. À ce niveau se côtoient des intérêts individuels, collectifs, politiques et économiques. Le déploiement des services doit alors naviguer entre le citoyen qui utilise le réseau cyclable municipal ou régional ou une promenade piétonne, les associations ou ligues sportives qui tiennent des tournois et les promoteurs d'événements à caractère commercial ou touristique. Le processus et les critères de déploiement doivent prendre en compte cet ensemble d'intérêts.

QUELLE DEMANDE?

À ce niveau, la demande citoyenne et associative souhaite :

- des activités de niveau excellence ou spécialisées (sport élite, culture et art professionnel et semi-professionnel);
- des activités et des infrastructures dont la portée s'étend sur tout le territoire de la région ou de la ville et même au-delà (pistes cyclables, sentiers pédestres, etc.);
- des événements qui peuvent servir autant la communauté que le tourisme (festivals, carnivals, compétitions sportives, expositions, etc.);

- des activités hyperspécialisées ou marginales qui n'ont pas le nombre d'adeptes suffisant pour être viables aux autres niveaux (société d'histoire, club de collectionneurs de vieilles voitures, club de plongée sous-marine, etc.).

Ce niveau accueille des activités et des événements identitaires et festifs qui ponctuent la vie de la région ou de la municipalité. Sur le plan de la participation populaire, ces activités sont attrayantes et correspondent à une forme d'expérience de loisir appréciée et courue. Elles procurent l'effet « WOW » de l'expérience de loisir qu'on anticipe avec joie et dont on se souvient avec bonheur.

Ces événements sont en effet autant de moments forts de l'expression du sentiment d'appartenance des citoyens à leur municipalité ou leur région, et aussi des moyens puissants d'affirmation et de visibilité qui attirent notamment les touristes.

QUELS SERVICES?

Sur le plan des services professionnels, financiers et matériels, on observe à ce niveau des dispositifs et des organisations d'encadrement et de financement des athlètes de haut niveau, des stratégies et des programmes de soutien à la relève et aux artistes locaux en arts de toutes sortes, de même qu'un soutien aux clubs et groupes uniques sur le territoire parce que spécialisés. Une grande part des services va aux événements sous forme de soutien logistique et de sécurité, et, parfois, de soutien financier.

Sur le plan des infrastructures, on verra par exemple un centre d'entraînement sportif national, un incubateur culturel, une salle de spectacle pouvant accueillir des artistes internationaux, une bibliothèque centrale, un vélodrome, un musée d'histoire régionale ou un parc régional.

La plupart du temps, les municipalités contribuent financièrement aux projets avec d'autres partenaires gouvernementaux, associatifs ou municipaux, et, souvent, privés.

ENJEUX DU DÉPLOIEMENT : MULTIPLICITÉ DES INTÉRÊTS ET PORTÉE POLITIQUE

La multiplicité des intérêts en jeu, le caractère politique et la signature identitaire représentent des enjeux importants et déterminants dans le déploiement des services à ce niveau.

En effet, si ce niveau soutient tout un pan de la pratique de loisirs et de vacances, les activités et les services qui s'y situent portent une forte valeur symbolique et politique, de même qu'une affirmation de l'identité de la ville ou de la région. Ce niveau de service se situe, plus que les autres, à la croisée d'intérêts divers. Or, les partenaires publics, commerciaux et associatifs ont des intérêts différents dont la conciliation est nécessaire. Il est dès lors important de rappeler que le choix des activités et des infrastructures à ce niveau n'obéit pas exclusivement à une rationalité financière ou à une analyse stricte de besoins.

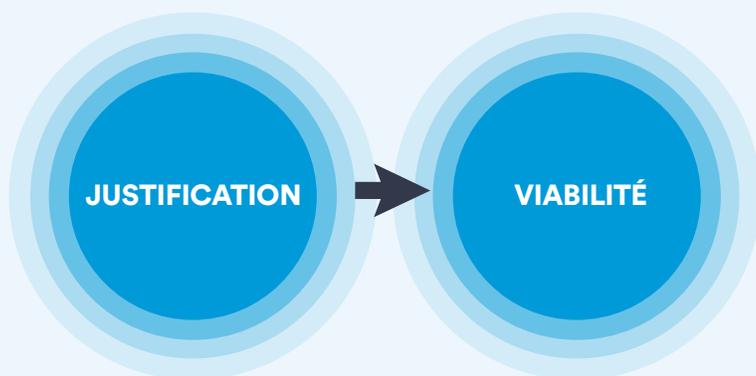
Par exemple, un village peut choisir de maintenir un aréna même s'il gruge la plus grande partie du budget loisir et est peu fréquenté par sa population, et cela parce que son abandon serait symboliquement perçu comme nuisible pour l'image du village. Par ailleurs, une ville plus importante peut subventionner largement un événement sportif parce qu'il aide à diffuser son image partout au Québec et ailleurs malgré de piètres retombées financières. Les cas de choix plus politiques que rationnels sont nombreux.

Dans ce contexte, le déploiement des services doit se faire en toute connaissance et transparence des enjeux en cause et des retombées pour la population. Concrètement, il faut savoir mesurer la valeur politique et l'acceptabilité sociale des services et des infrastructures. Toutefois, il faut être conscient que les promesses de retombées de toutes sortes qui font saliver les promoteurs demandent toujours d'être validées pour assurer des lendemains « heureux ».

Pour leur part, les municipalités sont garantes des fonds publics et du bien commun, et c'est à ce titre qu'elles doivent jouer leur rôle. Les critères et les normes de déploiement des services au niveau de la région ou de la municipalité doivent refléter ce mandat.

2 — Critères de référence

Le déploiement de l'une ou l'autre des quatre catégories d'activités et de services généralement présentes à ce niveau demande d'en évaluer et d'en valider la justification et la viabilité.



La **justification** permet de s'assurer de la justesse et du bien-fondé du service par rapport à la mission du loisir public, des besoins du public visé, et des orientations stratégiques et politiques de la municipalité ou de l'autorité publique concernée.

La **viabilité** porte sur le plan d'affaires du projet, c'est-à-dire la stratégie de financement tant pour les infrastructures que pour le fonctionnement, les usagers ciblés, la structure de gouvernance, et les services et produits.

On notera que, tant pour la justification que pour la viabilité, on doit envisager et évaluer la coopération intermunicipale le cas échéant ou, dans les grandes villes, la coopération entre les arrondissements. Il en va de même des partenariats entre la ville, les associations et le privé commercial.

Signalons enfin que plusieurs activités et services au niveau de la municipalité et de la région proviennent de promoteurs associatifs ou privés. Or, ces derniers sont souvent les seuls à déployer un argumentaire pour défendre et promouvoir leurs projets. Il importe de valider et de mettre en perspective cet argumentaire parce que la municipalité ou l'autorité publique concernée doit les inscrire ou non dans ses propres objectifs, valeurs et orientations.

JUSTIFICATION : CRITÈRES ET NORMES

Les services au niveau de la municipalité et de la région ou de la ville se partagent en quatre groupes ayant chacun ses justifications.

1. Les activités du niveau excellence ou spécialisées visent principalement le développement des citoyens qui souhaitent atteindre des sommets dans leur discipline.
2. Les activités dont la pratique s'étend sur tout le territoire ou au-delà visent principalement à améliorer des pratiques, souvent libres, de l'ensemble ou du plus grand nombre de citoyens au quotidien. Elles prolongent l'offre de service des autres niveaux.
3. Les événements servent autant la communauté que le tourisme, leurs objectifs sont à la fois sociaux et économiques. Quand la municipalité les soutient, ils doivent respecter certaines valeurs et les normes fixées par cette dernière, souvent dans une politique. En loisir, les événements servent à stimuler le sentiment d'appartenance et à procurer une expérience de loisir hors de la quotidienneté ou hors du commun.
4. Les activités hyperspécialisées ou marginales qui ne réunissent pas le nombre d'adeptes suffisant pour être viables aux autres niveaux doivent être justifiées de la même façon que celle du niveau des communautés.

L'analyse de la justification du déploiement des services au niveau de la municipalité et de la région tiendra donc compte des objectifs propres des diverses catégories d'activités et permettra d'élaborer des outils adaptés à chacune.

VIABILITÉ : CRITÈRES ET NORMES

L'évaluation de la viabilité des activités et services porte tout autant sur leur mise en œuvre que sur leur fonctionnement et leur gestion.

1. Les activités et les infrastructures du niveau excellence ou spécialisés ne sont généralement viables socialement et financièrement que si elles servent aussi l'ensemble de la population, bénéficient d'un soutien financier externe (notamment en provenance de programmes gouvernementaux) et suscitent des partenariats, notamment avec le secteur de l'éducation. Particulièrement, les infrastructures majeures exigent un plan d'affaires et une planification des opérations très rigoureuse.
2. La viabilité financière des activités dont la pratique s'étend sur tout le territoire repose sur le financement issu de programmes gouvernementaux ou de commanditaires privés lors de leur démarrage et sur le soutien financier de la municipalité pour la gestion et le fonctionnement. Leur viabilité sociale dépend de l'achalandage et est animée par des événements, des interventions ponctuelles et des services d'animation de la pratique libre. En général, l'entretien et la sécurité des lieux de pratique font partie des critères de viabilité.
3. Les événements qui bénéficient du soutien municipal doivent démontrer leur viabilité financière au premier chef. Ils doivent aussi démontrer leur viabilité sociale en se montrant conformes aux valeurs, stratégies et conditions de partenariat de la municipalité. En somme, les événements soutenus par la municipalité doivent respecter des normes qui s'inscrivent dans celles de la municipalité et de sa population.
4. Les activités hyperspécialisées ou marginales qui ne comptent pas un nombre d'adeptes suffisant pour être viables aux autres niveaux voient leur viabilité s'inscrire dans les règles et normes des politiques de reconnaissance et de soutien appliquées aux autres niveaux.

3 Conclusion

On retiendra que ce niveau de service a plusieurs fonctions et que le déploiement des services et infrastructures propres à chacune obéit à des logiques et des processus différents.

À ce niveau, les intérêts sont nombreux et demandent une certaine conciliation dont les clés sont les objectifs et les valeurs du loisir public, ainsi que les orientations stratégiques et politiques de la municipalité ou de l'autorité publique concernée.



CADRE

DE DÉPLOIEMENT DES SERVICES EN LOISIR MUNICIPAL

14

FICHE 14

MESURER LA PERTINENCE D'UNE COOPÉRATION INTERMUNICIPALE

Cette fiche a été conçue pour aider à comprendre dans quel contexte il peut être avantageux pour deux ou un ensemble de municipalités d'établir une entente de coopération intermunicipale pour une partie du déploiement de leurs services en loisir. Elle présente les cas les plus typiques de coopération intermunicipale et en décrit les avantages. Elle propose également des critères permettant d'identifier les milieux qui pourraient bénéficier d'une entente de coopération intermunicipale.

1

Coopérer pour donner accès à sa programmation de loisir

Bien des MRC comptent une ville-centre où sont disponibles de nombreux services, dont une offre importante de loisirs municipaux. Cette offre de loisir est possible grâce à une population plus importante sur le territoire de cette ville-centre que sur celui des autres municipalités. Les offres de loisir des petites municipalités autour des villes-centres sont donc souvent plus restreintes.

Il est pourtant rare que l'offre de loisir de la ville-centre ne profite qu'à celle-ci. Des citoyens du territoire environnant qui résident en dehors du périmètre de la ville-centre y affluent pour profiter des activités et des équipements de loisir.

Le déséquilibre se produit aussi dans les milieux sans ville-centre, mais avec plusieurs municipalités de petite taille. Chaque municipalité offre certaines activités de loisir qu'on ne retrouve pas nécessairement dans les municipalités voisines. Les citoyens de ce territoire peuvent alors souhaiter s'inscrire aux activités chez leurs voisins.

Dans certains cas, ces « échanges » de participants ne sont pas réglementés. On laisse le milieu se réguler et on est content d'avoir plus d'inscriptions à ses activités. Souvent, une politique de tarification impose un montant supplémentaire ou une surcharge aux participants résidant dans les municipalités avoisinantes. Cette surcharge

augmente habituellement de 50 % les frais de participation à payer d'un non-résident. On l'applique sous prétexte que le non-résident ne paie pas de taxes foncières dans la municipalité où l'activité est offerte, car, prétend-on, une partie des taxes sert à offrir des activités de loisir à moindre coût pour en favoriser l'accessibilité.

Il peut cependant être avantageux pour le citoyen que les municipalités qui s'échangent des participants concluent une entente de coopération. Une telle entente peut permettre de ne pas imposer la surcharge au citoyen, mais à sa municipalité, ce qui favorise l'accessibilité

au loisir. On ne devrait toutefois pas imposer un montant forfaitaire à une municipalité pour l'ensemble de ses citoyens, car c'est rarement acceptable pour les municipalités de petite taille.

Pour aller plus loin dans la coopération, les municipalités partenaires peuvent s'engager à offrir des activités complémentaires sans dédoublement. Ainsi, l'offre de loisir de l'ensemble du territoire des partenaires se diversifie, au bénéfice des citoyens. Une synergie peut naître, favorisant le sentiment d'appartenance territorial.

2 — Coopérer pour engager une personne-ressource en commun

Dans certains milieux, les municipalités de petite taille n'ont pas les moyens de payer à elles toutes seules un employé ou une personne-ressource en loisir. Si ces municipalités doivent composer avec des problèmes similaires, par exemple un besoin de soutien aux organismes bénévoles et aux comités de loisir, elles pourraient bénéficier d'une entente de coopération prévoyant l'embauche d'une personne.

Les municipalités qui s'engagent dans ce type d'entente doivent cependant éviter le piège de confier à la personne engagée un mandat par municipalité partenaire, car l'employé risque de ne plus savoir où donner de la tête et finit par s'épuiser. Le mandat de l'employé doit lui demander d'accomplir les mêmes tâches dans chacune des municipalités partenaires, selon un mode de répartition de son temps en fonction des besoins, ou d'accomplir des tâches qui répondent à des besoins communs de l'ensemble des partenaires.

La personne-ressource, qui agit alors à titre d'agent de développement de l'offre de loisir du territoire, peut exécuter des tâches comme :

- Promouvoir les activités de l'ensemble du territoire à l'ensemble des citoyens du territoire des partenaires (promotion commune);
- Offrir du soutien aux organismes de loisir de l'ensemble du territoire (recherche de fonds, comptabilité, service-conseil, animation de réunion, etc.);
- Favoriser des rencontres entre les municipalités et les organismes pour éviter les dédoublements et favoriser la complémentarité dans l'offre;
- Développer de nouveaux créneaux d'activités sur l'ensemble du territoire;
- Contribuer à l'organisation d'événements de loisir de plus grande envergure.

3 — Coopérer pour partager un équipement de loisir coûteux

Beaucoup d'équipements de loisir ont été construits dans les années 70 et sont maintenant, malgré leur utilité continue, des éléphants blancs dans bien des milieux. Dans la plupart des cas, ces équipements sont la propriété d'une seule municipalité, qui doit dépenser une grande partie de ses charges en loisir et culture pour l'exploitation de cet équipement. On parle ici surtout d'aré纳斯 et de piscines intérieures.

Or, même si une seule municipalité en est propriétaire, l'équipement en question a souvent une portée plus grande que la municipalité elle-même. Il attire des citoyens des municipalités avoisinantes, voire de l'ensemble de la région, qui participent aux activités qui s'y tiennent.

Au lieu de continuer à payer seules le gros prix pour ces équipements vieillissants, les municipalités concernées devraient chercher à s'allier à leurs voisines. Elles ont avantage à le faire, car si l'équipement ferme, c'est la région entière qui verra son offre de loisir diminuer et, par conséquent, sa qualité de vie.

Pour convaincre les municipalités de commencer à contribuer au financement des équipements de loisir situés sur le territoire d'une voisine, il faut leur proposer un projet en lequel elles croiront et dans lequel elles auront un pouvoir décisionnel. Ainsi, ce n'est pas uniquement la facture que l'on doit partager : le pouvoir décisionnel aussi, voire la propriété de l'équipement. Partager ces deux éléments n'est en fait qu'un ajustement permettant de refléter l'utilisation de l'équipement et du territoire par les citoyens.

La consolidation de la gouvernance et de la gestion financière de ces équipements, parfois accompagnée d'un besoin de redéfinir leurs fonctions autour d'un nouveau projet collectif, est le meilleur moyen pour maintenir ces équipements en place et assurer leur viabilité financière.

4 — Autres avantages de la coopération intermunicipale

Les trois situations de coopération présentées précédemment sont les plus fréquentes. D'autres situations peuvent justifier la mise au point d'une entente de coopération.

Entre autres, la coopération intermunicipale permet de :

- Réaliser des économies d'échelle. En d'autres mots, elle permet, en offrant un service collectivement à une plus grande échelle ou sur un plus grand territoire, de se payer ce service qu'on ne pourrait se payer seul à l'échelle locale;
- D'échanger informations et idées pour réaliser des actions plus complémentaires;

- D'adapter la gouvernance des services et des équipements en fonction des besoins des citoyens et de leurs habitudes d'occupation et d'utilisation du territoire;
- D'inclure dans la prise de décision l'ensemble des acteurs qui seront affectés par les décisions.

Ainsi, tout milieu vivant une situation qui pourrait se régler par la réalisation d'économies d'échelle, par une meilleure complémentarité des actions ou par une gouvernance plus adaptée à la réalité vécue devrait envisager la coopération intermunicipale comme solution.

5 — Conditions favorables à la coopération intermunicipale

Un ensemble de facteurs ont été identifiés comme favorisant l'émergence d'ententes de coopération intermunicipale. Ces facteurs sont :

- Un territoire fragmenté, c'est-à-dire un territoire utilisé par la population comme un tout, mais qui contient plusieurs entités municipales, donc plusieurs administrations;
- Un manque de moyens financiers, ce qui force la main des acteurs à agglomérer leurs ressources pour atteindre leurs objectifs;
- Une homogénéité des communautés impliquées, c'est-à-dire des municipalités de taille similaire et à la démographie similaire, ce qui est d'ordinaire indicateur de besoins similaires;
- Une culture de participation citoyenne;
- Un nombre restreint de partenaires, ce qui facilite l'obtention de consensus;

- Des milieux proches géographiquement, ce qui favorise le contact et les échanges;
- L'absence d'un sentiment de compétition entre les partenaires;
- Un historique d'initiatives conjointes précédentes ayant connu du succès;
- Une confiance entre les partenaires;
- Une culture de coopération;
- Des subventions ou des programmes gouvernementaux qui incitent à coopérer.

Si votre milieu présente certaines de ces caractéristiques, alors il pourrait favorablement bénéficier d'une entente de coopération intermunicipale.



Le *Cadre de déploiement des services en loisir municipal* est une production de l'Association québécoise du loisir municipal (AQLM).

COORDINATION

Geneviève Barrière
Directrice de l'AQLM

COMITÉ D'ORIENTATION DE LA RECHERCHE

André Thibault, Ph. D.
Directeur du projet

Jocelyn Garneau, M.A.
Professionnel de recherche, doctorant, UQAR

Michel Allen
Assistant-directeur, Service de la culture, des loisirs,
du sport et du développement social, Ville de Laval

Yess Gacem
Directeur, Service des loisirs, des sports et du
développement des communautés, Ville de Gatineau

Benoit Simard
Directeur, Service des loisirs, Ville de Sorel

Jean-François Roy
Directeur des loisirs, de la culture et de la vie
communautaire, Ville de Montmagny

Gabrielle Manseau
Urbaniste, environnements sains et sécuritaires
en milieu municipal et communautaire,
répondante régionale en sécurité et prévention
des traumatismes, Direction de santé publique,
CISSS de la Montérégie-Centre

Alain de Guise
Biologiste, président de l'Association des espaces
verts du Québec, service de l'aménagement,
Ville de Terrebonne

RECHERCHE ET RÉDACTION

André Thibault, Ph.D.
Jocelyn Garneau, M.A.

RÉVISION

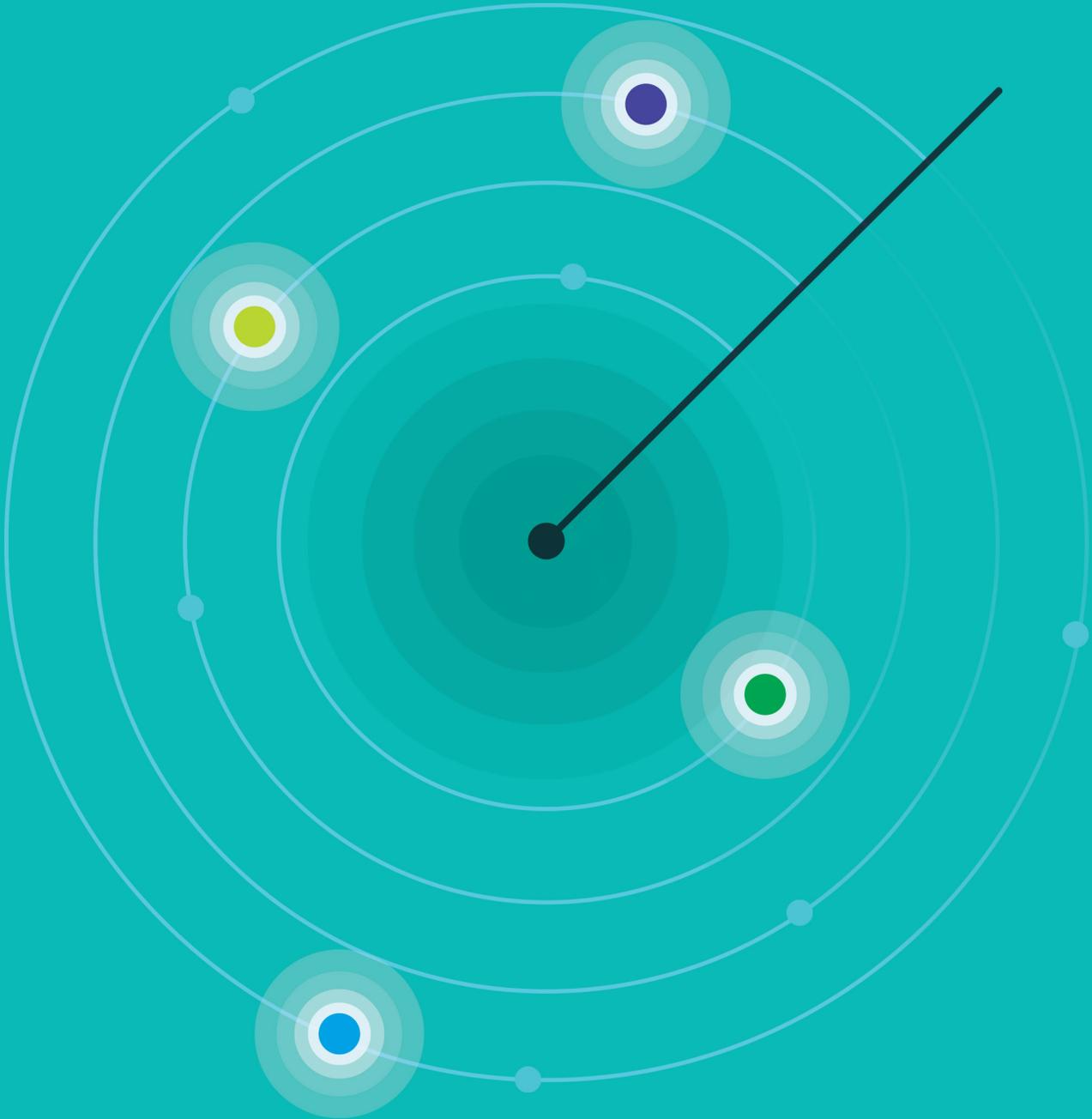
Denis Poulet

DESIGN GRAPHIQUE

Publi Griffé

La recherche et la publication de cet ouvrage ont été rendues possibles par une subvention du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

© Association québécoise du loisir municipal, juin 2019



AQLM

Association québécoise
du loisir municipal