



Fédération québécoise
des centres communautaires
de loisir

DÉFIS DE LA GESTION EN CENTRE COMMUNAUTAIRE DE LOISIR

AVRIL 2004

Avec la collaboration financière du

*Secrétariat à l'action
communautaire
autonome*

Québec 

1. CONTEXTE

Plusieurs constats et défis ont été identifiés lors du congrès d'orientation en mai 2003 et soulignés de façon prioritaire dans l'étude de Lucie Fréchette¹ (2003) sur la « Configuration économique des centres communautaires de loisir sous l'angle des pratiques de gestion des ressources humaines et des pratiques comptables ».

Gérer un CCL, c'est gérer avec des spécificités liées à la mission et des spécificités liées à l'approche.

Parmi ces spécificités :

- Un CCL est un organisme communautaire autonome (fonctionnement démocratique, acteur de changement, etc.). Il se distingue du secteur municipal et de l'entreprise privée.
- Un CCL utilise la porte d'entrée du loisir comme fondement de ses actions, le loisir étant vu comme agent de socialisation, agent de renforcement du lien familial et de promotion de la vie communautaire.
- Un CCL vise le développement des personnes, des familles et des communautés locales.
- Un CCL s'adapte à l'évolution constante du milieu où il est enraciné.
- Un CCL supporte la prise en charge, il est au service du milieu, il anime le milieu.

Pour les gestionnaires, cela se traduit dans des stratégies communautaires de gestion et d'action qui arriment le fonctionnement aux spécificités des CCL.

1.1 ET LA DIRECTION GÉNÉRALE DANS TOUT CELA ?

À partir des principaux rôles attribués aux directions générales par les conseils d'administration, les discussions du congrès et l'étude de Lucie Fréchette font ressortir trois aspects prioritaires :

- Développer des processus de gestion participative qui mobilisent les membres du personnel et les personnes bénévoles :
 - Comment impliquer, motiver et supporter les personnes bénévoles ?
 - Comment augmenter la satisfaction au travail du personnel dans un contexte où la charge de travail augmente ?
- Situer et actualiser la mission et les actions du centre en considérant l'environnement et la situation sociale, culturelle et économique du milieu :
 - Comment décoder ce qui se passe et les impacts visibles dans notre centre ?
 - Comment éviter l'isolement ?
 - Comment se donner la capacité d'animer le milieu ?
 - Comment connaître les besoins des gens et leur donner la place ?

¹ Référence exacte et complète de l'étude de Lucie Fréchette.

- Promouvoir et négocier avec les partenaires et les décideurs pour influencer et favoriser le développement des individus, des familles et des collectivités :
 - C'est quoi notre place ?
 - Où devons-nous être présents ?
 - Comment maintenir la force du regroupement en fédération ?

Pour chacun de ces trois éléments du rôle de la direction générale, plusieurs avancées ont déjà été réalisées, à des niveaux différents selon les centres, selon les réalités, selon les opportunités.

1.2 COMMENT AVONS-NOUS TRAITÉ LE SUJET ?

Suite à l'étude publiée par Lucie Fréchette sur la configuration économique des centres, la Fédération a tenu une série de rencontres régionales (3) et des rencontres individuelles pour permettre aux directions générales d'échanger plus précisément sur leurs principaux rôles.

Ces rencontres ont permis aux participants d'échanger sur les principaux défis, sur les actions mises en place dans un ou plusieurs centres et sur les pistes de développement à explorer pour supporter les directions générales dans leurs rôles quant à la réalisation de la mission des centres communautaires de loisir.

Vous trouverez en annexe la grille de réflexion utilisée pour l'animation des rencontres et la liste des centres participants.

2. PORTRAIT DE LA SITUATION

« DIRIGER ET GÉRER » DEUX COMPOSANTES À INTÉGRER DANS MA RESPONSABILITÉ DE DIRECTION OU DE CHEF D'ÉQUIPE²

Depuis cinq ans, l'occasion m'a été donnée d'être en contact avec la direction et le personnel de la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir et de plusieurs centres communautaires de loisir. J'ai participé à diverses délibérations où l'on réfléchissait sur certains éléments importants tant pour les centres que pour la Fédération elle-même. J'ai en mémoire les échanges sur la définition d'un centre communautaire de loisir, les discussions par rapport à la mission des centres et leur rôle au sein de la communauté locale. Pour avoir participé à la réalisation d'une démarche d'identification des besoins de formation au sein des CCL et avoir animé quelques activités de formation, j'ai pu constater dans les faits où en était la situation des centres concernant certains besoins spécifiques au niveau de la gestion générale d'une organisation.

Par ailleurs, j'ai pu observer et ce, à tous les niveaux hiérarchiques, l'engagement personnel des gens qui travaillent et militent au sein des CCL. Tous déploient beaucoup d'efforts pour assumer les tâches qui leur sont assignées et répondre aux nombreux besoins de la population. Par contre, pour certaines personnes, les résultats qu'elles obtiennent ne correspondent pas tou-

² Milieu de Vie, mars 2000, Volume 23, numéro 4

jours aux résultats visés et elles sollicitent la mise en place de moyens et d'outils plus adaptés et plus efficaces. De plus, un certain malaise semble exister chez plusieurs dirigeants et responsables du fait que les exigences de leur fonction rendent difficile et parfois impossible une réflexion sérieuse par rapport à leur tâche de responsable au sein de l'organisation. On s'ingénie à mettre en place divers moyens que l'on croit pertinents, mais l'expérience démontre trop souvent que le choix des moyens n'est pas nécessairement judicieux. Comment parvenir à faire les bons choix, à prendre les bonnes décisions ?

J'aimerais partager avec vous ma réflexion sur les notions de *direction* et de *gestion* au sein d'une équipe de travail. La combinaison et l'intégration de ces deux fonctions seraient, en grande partie, responsables et garantes de la réalisation de la mission de toute entreprise et organisme vis-à-vis la population visée.

Diriger une équipe

Assumer la direction d'une organisation, d'une équipe, c'est occuper une position d'autorité qui confère la responsabilité de diriger et de gérer un ensemble de composantes en fonction de l'atteinte de certains résultats qui concrétisent la mission et les objectifs fixés. Comment assumer cette autorité et cette responsabilité à travers les fonctions de direction et de gestion ? Pour L. Lapierre (1996), diriger c'est « **donner un sens, insuffler la finalité et la raison d'être de l'organisation** » tandis que gérer est « **l'agencement et l'utilisation efficiente des ressources nécessaires à l'atteinte des résultats** ». Pour l'auteur, la gestion reste au service de la direction.

Dans l'exercice quotidien de ma tâche, plutôt que d'assumer les deux fonctions, aurais-je tendance à privilégier celle avec laquelle je me sens le plus confortable ? Décider d'occuper un poste en responsabilités au sein d'une organisation, peu importe le niveau, c'est avant tout avoir la détermination de diriger avant de gérer. J'accepte une autorité légitime qui m'est conférée par ma fonction, mais en même temps je m'engage à travailler de façon harmonieuse avec les membres qui forment mon équipe afin que ceux-ci me donnent à chaque jour, l'autorité et le pouvoir de les influencer.

Je démontre une détermination de diriger quand je garde le cap sur la mission, les orientations et les objectifs que je me suis fixés malgré les doutes qui surviennent en cours de route, malgré les critiques inévitables, malgré les incertitudes rencontrées et malgré les sollicitations provenant des modes populaires. Parce que je connais et crois en la raison d'être ou la mission de l'organisation, parce que je connais et endosse les valeurs que la culture du milieu véhicule, parce que je crois aux personnes avec qui je travaille, je me donne ainsi le pouvoir d'influencer. Pour assumer avec diligence cette fonction, je développe une vision qui m'amène à prévoir, à anticiper et à cerner les bonnes variables. Je pratique une communication qui me permet de faire passer des messages éclairants, de convaincre quand une situation peut faire peur, et de mobiliser les gens autour d'un projet. J'y parviens parce que je sais développer une habileté à lire et à sentir les motivations cachées des gens de mon équipe et je sais être à leur écoute. Je cultive chez-moi quelques habiletés comme comprendre et reconnaître les forces respectives de chacun, faire face à l'hostilité, vivre une certaine rivalité sans me sentir menacé, maîtriser les conflits. Ces quelques savoir-faire sont de nature à m'aider dans l'exercice de ma fonction de responsable.

Avoir la détermination de diriger, c'est également savoir s'entourer de collaborateurs responsables. C'est aussi orienter leur travail, encadrer leur action, évaluer leur rendement et leur contribution dans une perspective de valorisation, de stimulation et de développement de leurs

compétences. Quand le temps manque, il faut être courageux pour s'imposer des moments de réflexion qui permettent une analyse en profondeur des situations et qui donnent aussi un nouvel éclairage quant aux décisions et aux actions à prendre. Diriger, c'est aussi, à l'occasion, être capable de se départir du nécessaire pour ne garder que l'essentiel.

Gérer le personnel de mon équipe

Diriger, c'est également gérer des ressources matérielles, des ressources financières et des ressources humaines. La saine gestion de ces ressources seconde tout responsable d'équipe dans sa fonction de direction. Si l'ensemble de ces ressources sont importantes pour réaliser la mission et les orientations de l'organisation, par contre, la gestion des ressources humaines est sans contredit l'aspect primordial. Ce que l'on peut observer, c'est que la situation financière est, souvent à juste titre, la préoccupation première des directions de centres, et elle prend beaucoup de temps au détriment de la gestion des personnes.

« La direction des personnes est au cœur d'une organisation, elle ne se délègue pas, elle se partage tout au plus ». (R. Arpin, 1996) Dans ce contexte, la gestion du personnel fait appel à la fonction de superviseur que doit exercer tout individu qui assume la direction d'une équipe et elle est l'une des habiletés qu'il doit posséder, appliquer et sans cesse développer. Pour partager cette responsabilité, la direction voit à se doter de mécanismes et d'outils appropriés qui lui permettent de savoir où en est chaque membre de son personnel par rapport à ses compétences, ses habiletés et ses attitudes au niveau de la tâche à accomplir. Cette connaissance lui permet alors de prendre les dispositions nécessaires pour pallier aux diverses lacunes qui peuvent apparaître ici et là.

La supervision consiste avant tout à gérer le rendement des personnes dans la réalisation de leur tâche spécifique et à gérer leur contribution personnelle à l'organisation. À cette fin, un système de gestion doit encadrer chaque personne en responsabilité pour qu'elle puisse suivre une démarche efficace susceptible d'atteindre les résultats anticipés. Une telle démarche comprend quatre étapes : la rédaction annuelle des objectifs, l'établissement d'un contrat de supervision entre le supervisé et le superviseur, un suivi périodique et en dernier lieu un bilan annuel qui permet d'établir le niveau de rendement et de contribution de chaque individu. Une telle démarche, qui se veut un processus continu, donne au superviseur l'occasion de connaître la progression de chacun, année après année. Selon les niveaux de rendement et de contribution obtenus, le superviseur peut décider des actions à entreprendre en adaptant son intervention à chaque situation. Il peut alors exercer certains rôles (éduquer, parrainer, guider, conseiller ou alerter) et adopter différents styles (encadrer, convaincre, faire participer ou déléguer) selon la réalité présente vécue.

Voilà quelques éléments susceptibles de susciter une réflexion personnelle et en équipe.

Puis-je prendre le risque d'accorder le temps nécessaire pour diriger et gérer mon équipe de travail et pour réfléchir à mes façons de faire ? Il me faudra peut-être laisser de côté certaines choses car diriger et gérer c'est parfois faire un choix entre ce qui est nécessaire et ce qui est essentiel. Reste à chacun d'établir ses propres priorités pour que les efforts déployés portent les résultats escomptés. C'est peut-être une occasion de gagner du temps précieux.

2.1 SELON LES DONNÉES DU SACA EN 2001

- Le nombre élevé d'occasionnels risque de fragiliser les CCL et de poser des problèmes de recrutement.
- Les bénévoles effectuent près de 645 000 heures/an en bénévolat. Ce qui représente 383 employés à temps complet, pendant 48 semaines à 35 heures/semaine. Ces chiffres laissent entrevoir l'ampleur des tâches de coordination et d'encadrement qu'effectuent les employés des CCL. Soixante et onze pour cent de ces heures est consacré à l'animation.

2.2 DONNÉES TIRÉES DU SONDAGE AUPRÈS DES CCL (2002-2003)

2.2.1 *Gestion générale des CCL*

- 78% des CCL ont connu une augmentation du nombre d'employés.
- Les modalités d'implantation de changement sont surtout la consultation des employés (55%) ou la décision conjointe avec les employés (45%). (p.10)
- La participation des employés passe par des moyens d'information et d'échange.... Les CCL (80%) informent beaucoup plus leurs employés que les PME québécoises (22,5%).
- Les principaux domaines où les directions des CCL rencontrent des problèmes sont la recherche et le développement et les ressources humaines.
- Les grands CCL rencontrent des difficultés dans l'offre de services (43%)... Ils souhaiteraient mieux identifier les besoins des utilisateurs, les besoins en recherche et développement et les besoins de formation du personnel.

2.2.2 *Gestion des ressources humaines*

- La sécurité d'emploi s'est maintenue (80%) ou a augmenté (7 % des cas). (p.11)
- 67% des CCL emploient des personnes inscrites à des programmes d'insertion/employabilité.
- 87% des CCL disposent d'un organigramme et de descriptions de tâches écrites. (60% d'un manuel de l'employé).

2.2.3 *Dotation du personnel*

- Principaux critères de sélection : connaissance et partage des valeurs du CCL suivi par l'expérience professionnelle, l'expérience en milieu communautaire et la formation académique.

2.2.4 *Formation*

- Les besoins de formation sont établis dans 67% des cas selon un plan d'ensemble, mais sujet à des ajustements au cas par cas.

2.2.5 *Organisation de la gestion du personnel*

- Les grands CCL ont plus de politiques écrites que les petits.(p.13)

2.2.6 *Gestion du rendement*

- 86% des CCL procèdent à des évaluations du rendement de leurs employés de une (31% des cas) à quelques fois par année (39%), surtout pour les employés permanents, les animateurs et le personnel en probation.
- Avec employés difficiles, 69% offrent des services de relation d'aide. Toutefois, à peine 7 % des CCL offrent un programme d'aide aux employés³.

³ Piste de solution : Des programmes de formation ou des services mis en commun (FQCCL - CSMO de l'économie sociale et de l'action communautaire).

2.2.7 Rémunération

- Aucun CCL n'offre une rémunération établie par un comité bipartite direction/employés.
- 50% des CCL préfèrent garder confidentiels les salaires.

2.2.8 Relations de travail

- Un seul CCL syndiqué dans l'échantillon.
- Lorsque les employés sont insatisfaits, ils agissent de façon plutôt individuelle.

2.2.9 Conditions de travail des salariés et des bénévoles

- 66% des employés bénéficient d'un accès privilégié aux activités du centre et 75% de tarifs préférentiels.
- Services de garderie en milieu de travail (dans 33% des CCL) avec priorités d'accès pour les enfants des employés.
- Charge de travail s'est accrue dans 73% des cas ; la polyvalence des tâches dans 53% des cas ; l'autonomie dans l'accomplissement du travail dans 47% des cas.

2.2.10 Relations avec les bénévoles

- Remboursement des frais aux bénévoles sans 79% des cas ; tarif préférentiel pour les activités (67%). Peu de CCL offrent des indemnités aux bénévoles (40%).
- Autres avantages : location de salles à tarif préférentiel, repas, collations, fêtes annuelles, etc.
- 67% des CCL n'ont pas de politique de gestion de l'action bénévole.
- 67% des dg de CCL affirment que la plupart de leurs employés font du bénévolat en CCL.

2.3 PISTES D'ANALYSE

- L'absence de corrections salariales poserait des problèmes au maintien des activités des CCL qui éprouvent des difficultés à attirer et maintenir leur personnel.

2.4 QUELQUES ÉLÉMENTS COMPLÉMENTAIRES...

La Fédération a aussi mené une vaste opération d'échanges avec les membres des conseils d'administration des centres à l'automne 2003. Ces rencontres et certains éléments rapportés fréquemment par les intervenants des centres apportent un éclairage complémentaire concernant les défis de la gestion en centre communautaire de loisir.

- Les conseils d'administration se préoccupent de l'accueil, du lien entre les résultats et la mission. Mais les moyens, l'approche, sont laissés aux directions générales. Il y a peu ou pas d'évaluation des directions générales dans ce sens.

- Les directions générales sont débordées, ont des résultats à atteindre, des résultats quantitatifs et non sur le processus. « La fin justifie les moyens ».
- Les directions générales ne sont pas toujours bien entourées (roulement de personnel, manque de formation continue, surcharge de travail).
- Plusieurs ont toutefois développé des mécanismes de réflexion (mentorat, support organisationnel, etc.).

3. LES PRATIQUES DE GESTION EN CENTRE COMMUNAUTAIRE DE LOISIR

3.1 LA GESTION DU PERSONNEL SALARIÉ ET BÉNÉVOLES

<i>CONSTATS</i>	<i>MOYENS</i>	<i>DÉFIS</i>
PERSONNEL SALARIÉ		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les processus de gestion des ressources humaines sont en place (description de postes, processus d'évaluation du rendement). ▪ Les processus de gestion participative existent dans plusieurs centres, mais souvent de façon théorique (rencontre régulière des équipes de travail, mécanismes d'information et de consultation du personnel). Le manque de temps, le roulement de personnel, les échéances à respecter sont souvent en contradiction avec les exigences d'une gestion participative (temps, partage du pouvoir, mise en place des préalables concernant l'information, acceptation du changement possible). ▪ La satisfaction au travail est mesurée. ▪ Peu de temps d'orientations. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Qui favorise la participation aux décisions</i> : réunions régulières d'équipe, élaboration du plan stratégique, sondage des participants, consultations avec les employés, compte-rendu des rencontres du C.A. aux salariés et vice-versa, rencontre payée pour le personnel contractuel. ▪ <i>Qui motive le personnel</i> : autonomie dans la gestion du temps, reprise de temps pour compenser les bas salaires, responsabilités et mandats clairs, fonctionnement par objectifs, latitude et autonomie dans les mandats, ouverture et accessibilité de la direction, politiques écrites concernant les bénéficiaires marginaux, souligner et ramener les réussites, « ami secret », micro-prêts, rabais sur les inscriptions et sur les locations de locaux. ▪ <i>Qui mesure la satisfaction au travail</i> : rencontre régulière, rencontres individuelles, évaluation, gestion de l'appréciation du rendement, animation d'activités de motivation « J'aime ça quand... », appréciation positive du développement, ressources disponibles pour les employés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement et formation continue du personnel – pénurie de main d'œuvre à prévoir. ▪ Développement de la gestion participative. ▪ Développement des outils ou des mécanismes pour les salariés moins liés à l'animation. ▪ Maintenir les liens d'information et d'appartenance avec les salariés à temps partiel. ▪ Intégration des nouvelles personnes qui ne possèdent pas de base en approche communautaire. ▪ Le rapport des jeunes concernant le travail est différent et bouscule la culture du centre.

<i>CONSTATS</i>	<i>MOYENS</i>	<i>DÉFIS</i>
PERSONNEL BÉNÉVOLE		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La participation des bénévoles dans la réalisation des activités est positive. ▪ Il existe peu de structure d'accueil, d'information et de consultation des bénévoles. ▪ Il existe une catégorie de bénévoles qui s'impliquent aux centres d'abord pour répondre à leur besoin personnel, sans attentes envers la participation aux orientations du centre et du développement de leur milieu. ▪ La gestion du bénévolat (comment intégrer les bénévoles à titre de « décideurs » ?) est en questionnement dans plusieurs centres. ▪ Les bénévoles sont essouffés car ils sont considérés comme des ressources par les clients. Les participants exigent un service. ▪ Ce qu'il est difficile d'implanter avec le personnel ne l'est pratiquement pas avec les bénévoles. La gestion participative est moins présente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Qui facilite l'implication bénévole</i> : (formation de comités statutaires d'évaluation, programmation, conseil d'administration, organigramme qui inclut les comités bénévoles. ▪ <i>Qui informe les bénévoles</i> : disponibilités des rapports écrits des comités. ▪ <i>Qui confirme l'importance des bénévoles</i> : (activités de reconnaissance, personne salarié ou bénévole, responsable des bénévoles, politique sur le bénévolat. ▪ <i>Qui vérifie la satisfaction</i> : évaluation, vérification du désistement, statistiques sur les présences et la continuité, présence de la direction générale et des administrateurs aux activités pour établir un contact privilégié. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir dans chacun des centres un statut au bénévolat en lui-même. Il faut établir d'entrée de jeu le bénévolat comme un élément essentiel de la mission des centres, un geste d'abord citoyen. Après on pourra établir les responsabilités des personnes bénévoles. ▪ Ouverture aux nouveaux bénévoles, surtout aux jeunes qui sont difficiles à recruter.

3.2 LA PLANIFICATION ET LE DÉVELOPPEMENT

<i>CONSTATS</i>	<i>MOYENS</i>	<i>DÉFIS</i>
CONNAISSANCE DU MILIEU		
<ul style="list-style-type: none"> Les centres sont davantage au cœur de leur milieu par une attention à l'écoute des participants, par les bénévoles, par l'accueil. 	<ul style="list-style-type: none"> Opération Quartier, participation aux tables de concertation du milieu, échanges avec les participants. Écoute des participants. 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les besoins à partir de la mission du centre. Accompagner les demandes au lieu de les réaliser (faire avec). Demeurer multidimensionnel, demeurer généraliste. Prendre position sur les enjeux sociaux.
ANALYSE DES RÉALITÉS		
<ul style="list-style-type: none"> Les outils de planification stratégique améliorent à la fois la participation aux décisions et la motivation du personnel. Le centre a un rôle de déclencheur, de demeurer collé à la mission. Pas dans son offre de service qui répond seulement aux besoins du milieu mais aussi dans l'approche communautaire et d'empowerment. Dans un contexte de rareté des ressources, la pression à la production au meilleur coût possible prend souvent le dessus sur l'implication des citoyens. 	<ul style="list-style-type: none"> Planification triennale et planification annuelle intégrées au processus de gestion et d'orientation. 	<ul style="list-style-type: none"> On a de la difficulté à sortir du schéma de l'offre de service, d'une relation offre et demande, d'où le danger d'un loisir qui n'est pas communautaire.

3.3 PROMOTION – NÉGOCIATION

<i>CONSTATS</i>	<i>MOYENS</i>	<i>DÉFIS</i>
PRÉSENCE AUX TABLES DE CONCERTATION		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deux intérêts à participer à différentes tables de concertation : 1. Partage d'information, travail de collaboration, élaboration de partenariat, complémentarité de réponses aux besoins de la population. 2. Être présent pour le partage du financement, pour le renforcement de notre financement. Les tables de concertation plus en lien avec le financement sont moins questionnées. Elles sont perçues comme importantes voir même essentielles à la survie économique. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les centres sont sollicités à plusieurs niveaux dû à leur approche multi. Ils analysent chaque demande de participation à partir des éléments utiles pour le développement ou le renforcement de leurs actions. La disponibilité des représentants est aussi un facteur dans la décision de participer. ▪ Entre le modèle d'une seule personne qui a la fonction de représentation aux tables et le partage de cette responsabilité par plusieurs personnes, le deuxième modèle est privilégié par les centres. Ceci permet à plusieurs intervenants/animateurs d'être connus et reconnus par le milieu et d'élargir leur connaissance des autres organismes et des enjeux sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le changement fréquent des représentants d'organismes ralenti le processus de travail car le passage des dossiers ne se fait pas toujours de manière à préparer le ou la remplaçante à participer activement aux rencontres. ▪ Établir des moyens afin de diffuser l'information reçue à ces rencontres. ▪ Établir une méthodologie de transfert des dossiers qui permet aux représentants de bien remplir leurs rôles (information sur les objectifs, les orientations, les autres représentants présents, les discussions et le rôle du centre au sein de la table de concertation). ▪ Déléguer le pouvoir de décision aux gens qui représentent avec du support des autres membres de l'équipe.

FORCE DU REGROUPEMENT DES CCL

<ul style="list-style-type: none">▪ Le partage de l'information, des outils de travail.▪ La représentation auprès des instances gouvernementales, municipales.▪ Accroître la possibilité de services en commun.▪ Utilisation des gains permet d'enrichir l'argumentaire dans les négociations des autres.▪ Les centres, dans leur représentation individuelle, ont une approche collective et présente le regroupement et le travail avec les autres centres.	<ul style="list-style-type: none">▪ Rencontres régulières des directions générales et travail en commun sur les réalités vécues.▪ Utilisation de l'informatique afin de rejoindre les autres centres et avoir réponse à des questions et des outils utilisés.▪ Connaissance par le portail des dossiers et des travaux en cours à la Fédération.▪ Rencontres ciblées par thèmes (plan triennal, financement, achats en commun, représentation).▪ Augmentation de l'action de la Fédération et des centres aux niveaux provincial, régional et local.	<ul style="list-style-type: none">▪ Poursuivre et alimenter les directions générales par des rencontres régulières.▪ Analyser avec les centres notre position dans la société québécoise.▪ Éviter le morcellement et l'éclatement en portant une approche multidimensionnelle.▪ Partage des demandes de collaboration par la délégation de représentants pour les centres concernés.
---	--	---

CONCLUSION

Quelles sont les suites à donner à ces réflexions ? Le partage des expériences aura permis de mettre en lumière des avancées significatives dans plusieurs centres concernant un aspect ou l'autre de la gestion en centre communautaire de loisir.

La Fédération retient principalement trois éléments :

PREMIÈREMENT, la Fédération doit poursuivre, selon le mandat confié par les centres, son support au développement de la vie associative. À ce sujet, un outil de réflexion sur la gestion d'une équipe de travail a été conçu et est offert aux centres. Une attention devra être portée aux processus de gestion participative en ce qui concerne les bénévoles. Les centres, animés par la Fédération, devront mieux connaître les personnes bénévoles qui s'impliquent et leur motivation. Les processus de gestion des bénévoles devront être plus structurés. Finalement, des mécanismes de participation des bénévoles devront s'intégrer aux modes de gestion des centres.

DEUXIÈMEMENT, la Fédération doit poursuivre son implication avec les centres dans des rencontres régionales ou par arrondissements en ce qui concernent les dossiers de représentation. Les échanges entre les centres sur des thèmes particuliers devront aussi s'intensifier.

TROISIÈMEMENT, la Fédération doit mettre en évidence les réalisations des centres porteuses d'une meilleure intégration des salariés et des bénévoles à la gestion participative. La Fédération devra traiter ces réalisations pour les rendre applicables dans les autres centres. À ce titre, elle devra être présente et supporter les centres dans les processus de planification triennale.

ANNEXES

- Grille d'animation des rencontres avec les directions générales.
- Liste des participants.

RÉFÉRENCES :

FORTIN, Achille. *Programme de gestion du rendement et de la contribution du personnel*, décembre 1999.

Textes choisis par GIASSON, F. H. et LAPIERRE, L. « Hâbleries de direction, Gestion », *Revue internationale de gestion*, Collection « Racine du savoir », juillet 1996.

LANTHIER, J.-P. *Gérer le rendement au quotidien*. Le groupe CFC, 1994.

JETTÉ, P. et DESBIENS, R. *La relation de supervision*. Le Groupe CFC, 1992.