# Guide de mise en place d'un centre communautaire de loisir

Fédération québécoise des centres communautaires de loisir

# Guide de mise en place d'un centre communautaire de loisir


## Recherche et rédaction

Caroline Bergeron - FQCCL

## Graphisme

Kathleen Shirriff - FQCCL

## Comité consultatif

Mélanie Sanschagrin - FQCCL

Christine Lacroix - FQCCL

Mariska Morin St-Pierre - FQCCL



Ce guide est une création de la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL) :
4715, avenue des Replats, suite 261
Québec ( Québec ) G2J 1B8, Canada
418 686-0012
fqccl@fqccl.org
www.fqccl.org

ISBN 978-2-9818874-4-3 (version PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2023

# Table des matières


Introduction....4
Avant-propos....5
La base des centres communautaires de loisir....5
La Fédération québécoise des centres communautaires de loisir....6
Définition d'un centre communautaire de loisir....7
Organisme d'action communautaire autonome....8
L'approche CCL....10
Une approche communautaire....10
Échelle humaine....10
Collaboration....11
Milieu de vie....12
Un loisir récréatif....13
Autres activités et programmes selon les besoins du milieu....13
Bénévolat....14
Accessibilité....15
Spatial....15
Temporel....16
Économique....16
Culturel....17
Ouvert à tous....18
Les 3 moyens d'action....19
Le loisir communautaire....19
L'action communautaire....19
L'éducation populaire....20

# Table des matières
## (suite)


La vie associative, la gouvernance et les pratiques de gestion....21
- La vie associative....21
- La gouvernance démocratique....22
- La gestion des ressources humaines....22
  - Gestion participative....22
  - Approche humaine....23
- Développement durable....24

Mise en place d'un CCL....25
- Formation d'un comité de bénévoles....25
- Une vision partagée....26
- La mission....26
- Les valeurs....27
- Organisme à but non lucratif (OBNL)....27
- Le conseil d'administration (C.A.)....28
- La direction générale....28
- Plan de développement....29
- Fédérer son organisme....29

Remerciements....30

# Introduction

Le modèle de fonctionnement des centres communautaires de loisir (CCL) n'est plus à prouver. Il est utilisé depuis une centaine d'années et dans maintenant plus de 80 milieux fédérés à travers le Québec. Chaque année, c'est plus de 4 millions de participations, 12 800 bénévoles et des milliers d'activités accessibles. Au-delà du quantitatif, ce sont principalement des milieux de vie et des acteurs bien ancrés dans leur communauté pour répondre à ses besoins. Ils permettent aussi à tous citoyens de se développer individuellement et collectivement.

En ce sens, nous croyons fortement que répandre ce modèle aura des impacts positifs sur notre société. Ce guide permet aux organisations qui le souhaitent d'orienter leurs pratiques vers cette « approche CCL ». Ainsi, les concepts de loisir communautaire, d'éducation populaire, d'action communautaire, d'accessibilité, d'implication bénévole, de cohésion sociale et bien plus, pourront contribuer au développement de milieux de vie dynamiques et sécuritaires dans plusieurs communautés, et ce, dans l'ensemble du Québec.

De ce fait, le présent document approfondira l'ensemble des éléments qu'incarne cette approche CCL, et ce, dans le but d'aider les organisations de loisir qui souhaitent tendre vers elle ou encore les regroupements qui viseraient à créer un CCL. Ce guide permet aussi aux autres acteurs de mieux connaître les spécificités des CCL et les avantages de ce modèle, donc de mieux cerner leur rôle dans l'univers du loisir et dans leur communauté.

Nous explorerons d'abord en profondeur ce qu'est un CCL par son approche et par sa gouvernance. Nous regarderons ensuite plus en détail les critères nécessaires à la création d'un centre communautaire de loisir fédéré.

# Avant-propos

## La base des centres communautaires de loisir [i]

Dès le début du 19e siècle commence l'émergence de milieux communautaires où le loisir est un outil de réflexion, de solidarité et de cohésion sociale. Les premiers furent les patros, puis les autres centres de loisir et d'éducation populaire suivirent. Dans tous les cas, on parle d'organisations ancrées dans leur milieu et habituellement situées là où les besoins sont les plus criants, comme les quartiers défavorisés ou affectés par l'étalement urbain. Ainsi, bien que tous les centres communautaires de loisir aient ce point commun, chacun est différent puisque la réalité et les besoins de son milieu lui sont propres. Aussi, les enjeux changent avec les années et les époques et les centres s'y ajustent constamment afin de toujours accompagner et aider la communauté là où c'est pertinent. « L'expertise des centres, elle est enracinée dans l'évolution du Québec »[ii].

Pour répondre aux besoins de leur communauté, les CCL débordent parfois du « loisir », par exemple avec des programmes de distribution alimentaire ou d'aide aux impôts. Le fait qu'ils soient des milieux de vie, principalement de loisir, et où chaque citoyen y est partie prenante, contribue à favoriser le sentiment d'appartenance. En ce sens, pour une personne dans le besoin, il est plus facile d'oser prendre l'aide offerte puisqu'elle fréquentent déjà le milieu dans un contexte positif. En effet, les CCL sont destinés à tous et c'est en ce sens qu'ils se veulent accessibles. Toute personne, peu importe sa condition, peut participer aux activités du centre et utiliser ses programmes. Ainsi, dans le quotidien du centre, il n'y a pas de différence entre les participants. En d'autres mots, leurs activités ne desservent pas strictement les populations à besoins particuliers, mais les prennent en considération.

De plus, l'une des particularités des CCL est le rôle qu'ils donnent aux citoyens. Ils ne font pas que tenter de répondre à leurs besoins, mais ils leur permettent d'être acteurs du changement qu'ils souhaitent, et ce, selon leur capacité et intérêt. On parle ici du concept de « par, pour et avec » et de la place centrale du bénévolat dans ces milieux. Cet aspect de leur approche est en lien avec leur désir de favoriser le développement individuel et collectif.

# La Fédération québécoise des centres communautaires de loisir

Au fil des années, certains CCL décident de se regrouper. Ils sont conscients des intérêts communs qui les unissent. Il irait de soi qu'une entité pour les représenter, pour leur donner une voix commune, pour leur partager des outils et des connaissances leur serait bénéfique. C'est ainsi que, sur les bases de la Centrale des Patros, la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL) a été créée. À l'image de ce que font ses membres avec leur communauté, la FQCCL est conçue « par et pour » eux.

Avec les années, plusieurs autres CCL se joignent au regroupement, et ce, partout au Québec. La FQCCL se développe donc de plus en plus, toujours en cohérence avec les enjeux et les besoins de ses membres. Elle joue aussi un rôle clé de représentation au sein d'autres instances afin que leurs besoins soient entendus, mais aussi pour faire valoir leur expertise et leur pertinence dans notre société.

Selon le cadre de référence des centres communautaires de loisir (2013)[iii], la FQCCL poursuit les objectifs suivants :

- favoriser et soutenir le développement des centres communautaires de loisir;
- offrir des services polyvalents et adaptés aux besoins de ses membres en matière de formation, d'information, d'animation, de soutien informatique, d'administration, de recherche et d'autofinancement;
- promouvoir et défendre les intérêts des centres communautaires de loisir en effectuant les représentations nécessaires auprès des pouvoirs publics ou en utilisant tout autre moyen approprié;
- agir en interaction avec les organismes et les associations qui poursuivent les mêmes buts que les centres communautaires de loisir et la Fédération et qui partagent leurs orientations.

# Définition d’un centre communautaire de loisir

Selon le cadre de référence des centres communautaires de loisir fédérés (2013), un CCL « est un organisme d’action communautaire autonome constitué à l’initiative des gens d’une communauté ou d’un quartier. Sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations sont déterminées par des personnes issues de cette communauté et réunies au sein d’instances qui fonctionnent et qui délibèrent selon des règles démocratiques. Le loisir communautaire, l’éducation populaire et l’action communautaire constituent ses moyens d’action privilégiés. » [iv]

De plus, les CCL sont « porteur[s] d’un projet de société qui vise l’épanouissement des personnes, le bien-être des familles et le développement des collectivités, tant sur le plan social, qu’au plan économique ou culturel ». [v] Chaque centre « se distingue par son approche holistique. Son action touche toutes les dimensions de la vie, il est ouvert à toutes les générations, reçoit des personnes provenant de tous les milieux et propose des activités et des [programmes] touchant tous les domaines ». [vi]

Comme actions, un « centre élabore et organise des activités, des projets et des programmes qui accroissent le pouvoir d’agir de ses membres et de la collectivité. De plus, le centre encourage et soutient les initiatives du milieu qui correspondent à ses objectifs, à sa mission et à ses principes. Il peut administrer tout mandat, tout programme ou toute activité compatible avec ses objectifs et ses principes. Il peut aussi s’associer à d’autres organismes pour élaborer ou réaliser divers projets, programmes ou activités. »[vii]

En ce sens, chaque centre est « fortement enraciné dans sa communauté locale [et est] avant tout un milieu de vie. Véritable lieu d’accueil, de solidarité et d’implication, il contribue à créer un sentiment d’appartenance entre les membres de la collectivité. Il permet aux gens de se rencontrer, d’échanger, de s’entraider, de mettre en commun leur savoir-faire, de partager leurs expériences et d’acquérir ensemble de nouvelles compétences, le tout dans un cadre non contraignant et convivial. Les personnes qui participent aux activités du centre, ou qui y œuvrent à titre de bénévoles, le font de façon volontaire » [viii].

## Organisme d’action communautaire autonome [ix]

**Le Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA) déclare que « L’action communautaire est une action collective fondée sur des valeurs de solidarité, de démocratie, d’équité et d’autonomie. Elle s’inscrit essentiellement dans une finalité de développement social et s’incarne dans des organismes qui visent l’amélioration du tissu social et des conditions de vie ainsi que le développement des potentiels individuels et collectifs. Ces organismes apportent une réponse à des besoins exprimés par des citoyennes ou des citoyens qui vivent une situation problématique semblable ou qui partagent un objectif de mieux-être commun. L’action communautaire témoigne d’une capacité d’innovation par les diverses formes d’intervention qu’elle emprunte et se caractérise par un mode organisationnel qui favorise une vie associative axée sur la participation citoyenne et la délibération. » [x]**

Comme décrit par le Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA) sur leur site Web (2022), « les organismes d'action communautaire autonome sont libres de déterminer leur mission, leurs orientations, leurs approches d'intervention, leurs pratiques ainsi que leurs modes de gestion. Ils sont également autonomes sur le plan [de] leurs actions politiques. Bien qu'ils soient financés par le gouvernement ou par des partenaires, ils appartiennent à la communauté. » [xi]

Le RQ-ACA identifie huit critères, que l'on peut trouver sur leur site Web, pour déterminer si un organisme entre dans cette définition et les CCL répondent à chacun d'eux. En fait, plusieurs critères font même aussi partie de l'essence même de ce qu'est un CCL.

Selon les Critères de l'action communautaire autonome dans les centres communautaires de loisir (2013), les 8 critères sont :

- « être un organisme à but non lucratif;
- être enraciné dans sa communauté;
- entretenir une vie associative et démocratique;
- être libre de déterminer sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations;
- avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté;
- poursuivre une mission sociale qui lui soit propre et qui favorise la transformation sociale;
- faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges, axées sur la globalité de la problématique abordée;
- être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public » [xii].

« Certains des éléments de cette énumération renvoient à la perspective globale de l'action des organismes communautaires et aux objectifs qu'ils poursuivent, alors que d'autres sont liés à ce qui caractérise leur intervention et leur mode d'organisation »[xiii]. À travers les différentes sections de ce document, ces critères seront détaillés afin de bien faire comprendre comment ils se vivent en CCL.

# L'approche CCL

L'approche CCL est au cœur du « comment » les centres communautaires de loisir fédérés font les choses. C'est l'angle qu'ils choisissent d'utiliser et qui les démarque des autres organismes. Cette approche influence l'expérience des participants, le quotidien de l'équipe de travail de l'organisme, les méthodes de gestion et plus encore.

## Une approche communautaire

Comme l'appellation « centre communautaire de loisir » l'insinue, le communautaire est une partie centrale de l'approche CCL. En ce sens, les CCL sont convaincus que la vie communautaire passe par les lieux d'interaction et de rassemblement, que toute personne est un être social qui a un potentiel de développement et qu'une communauté est composée d'éléments interdépendants qui représentent des ressources formelles et informelles d'aide et d'entraide [xiv].

De ce fait, les interventions des CCL misent sur le potentiel des individus, des groupes et des communautés. En plus de faire des actions pour favoriser les échanges et les relations entre les citoyens de sa communauté, les centres sont présents pour les accompagner à créer du changement en lien avec leurs enjeux sociaux, de santé ou autres. Dans sa finalité, chaque centre souhaite améliorer les conditions et la qualité de vie des individus, des groupes et des collectivités. Le centre croit et mise sur le pouvoir d'agir de ses participants. Il cherchera toujours à les mettre au cœur de l'action pour reconnaître leur expertise. [xv][xvi]

« Le centre met de l'avant le respect et l'égalité des personnes, la participation active du plus grand nombre et le développement de pratiques démocratiques. Il fait la promotion de la justice sociale et son action est guidée par une préoccupation constante du développement durable de la collectivité. »[xvii]

### Échelle humaine

L'approche communautaire sous-entend, entre autres, une approche à l'échelle humaine, ce qui influence plusieurs sphères des CCL. D'abord, sur l'aspect géographique, chaque centre est ancré au cœur de sa communauté, soit dans un milieu de proximité. La section suivante sur le milieu de vie approfondira cette idée. Mais, en bref, le CCL souhaite répondre aux besoins qui peuvent apparaître dans son milieu[xviii].

Au-delà de ça, « l'échelle humaine » réfère beaucoup au fait que l'humain (l'individu, la communauté) est au cœur de l'approche des CCL. Par exemple, un centre ne cherche pas prioritairement à optimiser le nombre de participants dans ses activités. Il aura déterminé ses activités selon des enjeux, comme l'isolement, le manque d'activités physiques offertes aux aînés, le développement sain de la littératie physique des jeunes, etc.

Ainsi, il aura davantage atteint ses objectifs s'il n'y a que trois participants à l'une de ses activités, mais qu'ils ont développé une amitié et commencé à se fréquenter hors du centre que s'il avait rempli son groupe et que personne ne s'était parlé, par exemple. Les CCL cherchent constamment à améliorer la cohésion sociale de leur communauté.

Les CCL prennent aussi le temps de reconnaître chaque individu qui entre dans leur centre. Tout le monde est bien accueilli, sera écouté s'il souhaite parler, pourra visiter le milieu, etc. Il n'est pas rare de se faire saluer par notre prénom lorsque nous fréquentons régulièrement le centre de notre quartier. Cette approche amplifie le sentiment d'appartenance au milieu et la compréhension de faire partie d'une communauté plus grande que soi.

Le fait que les CCL souhaitent contribuer au bien-être de chacun influence leurs activités et programmes. Par exemple, une partie de leur offre peut encourager la prise de saines habitudes de vie, comme des activités physiques ou un jardin collectif. Ils sont aussi une excellente porte d'entrée aux activités culturelles.

Bien que cela sera détaillé dans la section sur l'accessibilité plus loin, cette approche humaine prend en compte les conditions de chaque personne. Par exemple, lors des activités des jeunes, une salle est disponible pour les adultes afin qu'ils discutent entre eux au lieu d'attendre individuellement leur enfant de leur côté. Encore, certains centres organisent des activités pour les enfants en parallèle à celles des adultes afin que les parents puissent participer tout en sachant que son enfant s'amuse lui aussi. D'ailleurs, le matériel est fourni dans la majorité des activités afin de faciliter l'expérience aux participants et de diminuer les frais. Bref, ces quelques exemples représentent bien les actions que mettent en place les CCL pour accommoder leurs utilisateurs. Ils leur arrivent aussi de faire du cas par cas et de mettre en place une solution personnalisée pour une personne.

## Collaboration

Autant le centre souhaite que les citoyens de sa communauté travaillent ensemble, autant est-il conscient qu'il doit lui aussi travailler en collaboration avec les autres organismes de son environnement. « Le centre favorise la concertation entre les personnes, les entreprises, les organismes et les institutions qui vivent ou interviennent sur son territoire, participe aux regroupements et aux tables de concertation qui ont des orientations et des objectifs similaires aux siens, ou dont les travaux peuvent l'intéresser ou intéresser la collectivité, et tisse des liens de solidarité durables avec l'ensemble du milieu. »[xix] Chaque organisme a ses spécialités et représente différents groupes. En s'unissant selon les besoins, ils sont en mesure d'avoir une vision globale de la situation, le maximum de ressources et de bien représenter le groupe concerné. Le travail de collaboration permet aussi d'éviter le dédoublement de service. Par exemple, beaucoup de centres sont en contact avec les organismes d'accueil aux nouveaux immigrants de leur région puisqu'ils sont des milieux de choix pour les aider dans leur intégration dans leur nouvelle communauté. Les CCL sont aussi reconnus pour leur capacité à référer à d'autres organismes. En effet, par leur côté humain où chaque participant est reconnu et écouté, il arrive régulièrement que certains parlent de leur situation à des membres du personnel du centre. Ces derniers sont donc outillés pour accueillir ces personnes, mais aussi à les référer au bon organisme selon leurs besoins. Par ailleurs, lorsque nécessaire, les centres représentent leurs membres et leurs besoins auprès des instances pertinentes, notamment en participant à des consultations publiques ou en rédigeant des mémoires.

# Milieu de vie

Dans l'approche CCL, il est clair que la notion de milieu de vie est indissociable de l'approche communautaire : elle est un facteur de réussite essentiel. En effet, si on souhaite passer de l'individu à la communauté, il faut favoriser ce sentiment d'appartenance, créer des occasions de rencontres et d'échanges positives et significatives entre les citoyens et leur faire connaître leur pouvoir d'agir. Les CCL cherchent donc à favoriser l'enracinement dans la communauté et le resserrement des liens collectifs. Ainsi, ils font « preuve d'ouverture sur la communauté, [sont] actif[s] au sein de celle-ci et [cherchent] à être partie prenante de son développement et de l'amélioration de son tissu social »[xx].

La notion de milieu de vie prend plusieurs formes. D'abord, un CCL est un milieu de vie en soi, puisqu'il est un endroit physique que les gens peuvent fréquenter sans contrainte, autant pour leurs activités organisées que pour aller passer de leur temps librement. Cela contribue à développer un sentiment d'appartenance, à favoriser les rencontres et à donner le sentiment aux citoyens qu'ils auront toujours un endroit où aller, pour le plaisir ou s'ils ont besoin d'aide.

Ensuite, le centre est partie prenante du milieu de vie (quartier, ville, etc.). Ses activités ne se limitent pas à ses murs. Il cherche à aller là où le besoin est, et ce, autant en offrant ses activités ailleurs qu'en participant à des tables de concertations, en faisant des partenariats ou autre. En ce sens, le centre travaille aussi en collaboration avec des partenaires du milieu. Par ailleurs, chaque centre a été, à la base, constitué à l'initiative des gens de la communauté et, dans la majorité des cas, là où les besoins étaient les plus criants[xxi].

Finalement, comme introduit plus tôt dans cette section, le centre contribue aussi à la partie « vie » de « milieu de vie ». Une personne qui revient à la maison, par exemple après son travail, et qui y reste, a beaucoup moins de chance de créer des liens avec les autres personnes de sa communauté et limite peut-être ses opportunités de développer son potentiel ou de s'épanouir davantage. C'est par cet aspect que prend sens l'élément « loisir » de « centre communautaire de loisir ». En plus de permettre aux individus de se trouver des passions et des talents qui contribuent à donner un sens à leur vie, les activités variées offertes par les CCL sont des occasions de rencontrer les autres personnes de sa communauté et de créer des liens significatifs avec eux. En plus de briser l'isolement de nombreuses personnes, cela joue directement sur le sentiment de solidarité et est l'élément de base pour leur permettre de comprendre qu'ils peuvent agir ensemble sur les enjeux qui les affectent. En ce sens, le centre permet aux citoyens d'être acteurs de leur milieu. Au-delà de la participation à une activité, les gens peuvent en initier une, mettre sur pied des projets, contribuer à des causes qui leur sont chères et plus encore. C'est dans cette mentalité que nous disons que leur centre n'est pas que « pour eux », mais aussi « par eux ». Par ailleurs, cette participation aux activités, aussi en tant que bénévoles, est une manifestation de l'intérêt des gens de la communauté envers l'organisme[xxii].

## Un loisir récréatif

Dans l'approche CCL, les activités offertes sont majoritairement récréatives. Rappelons-nous que dans sa vision, le centre vise le développement de l'individu, des groupes et des collectivités. En ce sens, le récréatif représente une approche dans le plaisir. Chaque participant est accepté avec ses compétences, ses intérêts, ses intentions, ses connaissances et est accompagné et motivé à se dépasser et à s'explorer à son rythme. En plus de limiter de nombreuses contraintes perçues à la participation, ce contexte favorise les expériences positives et significatives. On souhaite que chacun vive un succès, que ce soit d'avoir développé de nouvelles compétences dans un sport que d'avoir le sentiment de faire partie d'un groupe. Dans ce contexte, le loisir est davantage un outil qu'un objectif en soi. Par exemple, les jeunes qui s'inscrivent à un sport sont invités à en choisir un autre l'année suivante puisque c'est ainsi qu'ils développeront au maximum leur littératie physique[xxiii], qu'ils exploreront leurs intérêts et qu'ils vivront différentes expériences de relations sociales. Cela contribue davantage à leur développement personnel que de les pousser à continuer de pratiquer la même activité pour y devenir plus performant, en plus de prévenir des blessures et de contribuer au plaisir de bouger. De par cette approche récréative, les CCL sont des lieux de choix pour l'initiation à de nouvelles activités et la découverte de nouveaux intérêts, et ce, peu importe l'âge du participant.

L'animation de l'activité est donc toujours influencée par cette approche. Par exemple, il est important de suivre le groupe s'ils ont des idées pour leur montrer le pouvoir d'agir qu'ils ont collectivement. Le fait de parler pendant les activités est plus que souhaité. Ce sont ces échanges qui créent les liens entre les participants, en plus de permettre l'entraide et un partage de savoirs. Cette approche est aussi beaucoup reliée au côté « échelle humaine » des centres mentionné plus tôt. Autant l'animateur prendra le temps d'échanger avec les participants sur le contenu de l'atelier ou sur des sujets divers, autant il acceptera qu'ils discutent entre eux tout en faisant l'activité dans le but de garder cette convivialité.

Par ailleurs, en CCL, on devrait parler « d'ateliers » et non de « cours ». Ce dernier est plus utilisé dans un cadre scolaire ou de formation, comprenant des évaluations et un diplôme reconnu. Le terme « atelier » ou encore « activité » est plus inclusif sur tout ce qui se passe, donc autant l'activité en soi, que les relations sociales qui s'y font et les projets qui y naissent.

## Autres activités et programmes selon les besoins du milieu

Beaucoup de centres offrent des activités et des programmes complémentaires afin de répondre à des besoins de leur milieu, comme la distribution alimentaire, l'aide aux impôts, les haltes-garderies, des formations ou la vente d'articles usagés à bas prix. Ces ajouts aux activités régulières sont souvent utiles aux personnes en situation de vulnérabilité. Le fait que le centre soit fréquenté par tout le monde pour des activités de loisir réduit certaines craintes et contraintes perçues, augmentant du même coup les chances que les gens ayant besoin de cette offre complémentaire l'utilisent. Comme nous l'avons déjà abordé, le fait de déjà fréquenter le centre ou de se dire que les gens peuvent penser qu'on ne va que pratiquer son activité habituelle peut vraiment aider une personne à oser utiliser les autres programmes. L'intégrité et l'inclusion de chaque individu sont extrêmement importantes pour les centres.

# Bénévolat

Un autre aspect indissociable de l'approche communautaire est naturellement le bénévolat. Si on souhaite que les gens s'impliquent et se regroupent pour être au cœur du changement, il faut leur donner l'occasion et « le centre veille à ce que toutes les personnes qui participent à ses activités ou qui utilisent ses [programmes] puissent contribuer à la vie associative et au fonctionnement de ses instances décisionnelles »[xxiv]. Dans l'approche CCL, on aime beaucoup utiliser l'expression « par, pour et avec » les citoyens lorsqu'on parle de nos interventions. Le « par » et le « pour » réfère au fait que ce sont ces gens qui vivent l'enjeu, mais aussi que ce sont eux qui se mobilisent pour trouver des solutions. Quant au « avec », il fait allusion à l'accompagnement du centre dans cette démarche, que ce soit par un prêt de locaux, l'animation et l'aide d'un membre du personnel du centre ou le lien avec d'autres partenaires par exemple. En permettent la création d'espaces de délibération et l'expérience d'une vie associative démocratique, le centre encourage une participation active à la vie sociale et l'exercice de la citoyenneté [xxv].

Tout projet ou idée émergeant de la population sera pris en compte par le centre au meilleur de ce qu'il peut offrir. Cela peut être sur un grand mouvement comme l'accessibilité au logement, mais aussi un projet d'aménagement ou d'activité. Par exemple, plusieurs CCL ont aménagé des jardins collectifs sur leur terrain, et ce, grâce au travail d'un comité de bénévoles. Ainsi, le bénévolat fait partie du quotidien dans les centres. Que ce soit pour arroser les plantes, faire la lecture aux enfants, animer une activité ou faire partie d'un comité pour un projet, il y a toujours des bénévoles à l'oeuvre. En ce sens, la vie au centre se veut une représentation de la vie de quartier à laquelle il aspire dans son milieu, des endroits où chacun participe, partage ses savoirs, utilise ses forces et apprend de nouvelles choses. « Le centre favorise et soutient l'action bénévole et s'assure que les tâches confiées aux personnes bénévoles correspondent à leurs compétences, à leurs attentes, à leurs besoins et à leur disponibilité »[xxvi]. Utiliser et contribuer dans son CCL, c'est faire l'expérience d'une vie associative démocratique[xxvii].

Dans cet ordre d'idées, chaque centre a une ressource humaine rémunérée responsable des bénévoles. Tout dépendant de la capacité d'accueil du centre, cela peut faire partie des tâches d'un poste, par exemple de coordination, ou être un poste de supervision du bénévolat en soi. Cette personne met en place des moyens pour recruter de nouveaux bénévoles, pour encadrer ceux déjà en place et pour les reconnaître, en plus de les évaluer, les accompagner et de planifier leurs besoins. En ce sens, le Réseau de l'action bénévole du Québec offre beaucoup d'outils et d'informations sur son site Web pour soutenir les ressources supervisant des bénévoles. Nous sommes conscients que les bénévoles en CCL sont au cœur des actions et des réussites. Il est nécessaire d'avoir un système où une personne coordonne le tout, autant pour préserver leur implication que pour s'assurer qu'ils vivent une expérience positive et enrichissante.

# Accessibilité

L'aspect de rendre ses activités et ses programmes un maximum accessible est aussi central dans l'approche CCL. Comme abordé dans la section sur l'échelle humaine, les besoins de chaque individu et groupes sont importants et pris en compte. En ce sens, « le centre s'assure de l'accessibilité spatiale, temporelle, culturelle et économique de ses locaux, de ses services, de ses activités et de ses programmes »[xxviii].[xxix]

De plus, « dans le cadre de ses objectifs et de sa mission, le centre prend position sur toute question d'intérêt et appuie l'adoption de lois et de mesures qui favorisent la participation active des citoyens à la vie démocratique, le développement social et communautaire, l'équité et le plein emploi ainsi que l'accès pour tous à des services publics gratuits et de qualité adaptés à leurs besoins » [xxx].

Bien que les prochains paragraphes détailleront des actions que les CCL entreprennent dans chaque vecteur de l'accessibilité, il est possible d'avoir plus d'information en consultant « L'accessibilité au loisir mesurée par la lorgnette des centres communautaires de loisir » du Conseil québécois du loisir (2007).

## Spatial

Tel qu'abordé dans la section sur le milieu de vie, un centre se veut un lieu de proximité dans sa communauté. Selon les réalités, plusieurs vont jusqu'à proposer des activités et des programmes hors de leurs murs, par exemple dans les parcs et dans des écoles, afin de couvrir la plus grande partie spatiale de sa communauté.

Aussi, les centres tenteront de rendre leurs aménagements le plus accessibles possible aux gens à mobilité réduite, aux enfants et aux aînés. Rampes, ascenseurs, portes ouvertes et bancs sont des exemples de pratiques que l'on voit dans la majorité des centres lorsque les locaux le permettent. Lorsque des rénovations ou des constructions sont réalisées, le centre les réfléchira selon les besoins de ses participants. En ce sens, certains CCL ont des piscines avec une entrée en pente graduelle, des modules de jeux extérieurs adaptés et autres.

De l'aide aux déplacements est aussi parfois offerte, comme aller chercher les jeunes à pied à l'école pour les amener au centre. Aussi, le centre s'assure habituellement que le transport adapté et le transport en commun puissent se rendre à ses locaux.

Comme mentionné dans une section précédente, le centre est un milieu de vie, mais est aussi acteur de son milieu de vie. En ce sens, s'il voit le besoin dans sa communauté, il peut aussi mettre sur pied des projets d'accessibilité spatiale hors de ses murs. Par exemple, faire les démarches pour installer des bancs à plusieurs endroits près des trottoirs du quartier pour permettre à ceux qui en ont besoin de s'y arrêter.

## Temporel

Les CCL sont ouverts à l'année. De plus, leurs activités et programmes sont, dans la mesure du possible, offerts à des moments accommodants pour leur communauté (familles, retraités, travailleur, etc.). Ils tentent de pallier les moments sans activités scolaires, comme l'été, la semaine de relâche, les midis et les fins d'après-midi après l'école avec une offre où les enfants pourront venir s'amuser et faire leurs devoirs. Les retraités ont souvent une offre de jour pour les divertir et leur permettre de rencontrer d'autres personnes dans la même situation.

Certains centres vont même jusqu'à réfléchir à la gestion du temps des parents pendant les activités de leurs enfants. Ils peuvent par exemple prendre arrangement avec un parent pour s'occuper d'amener leur jeune à sa deuxième activité pour éviter qu'il ait à revenir au centre. Encore, il arrive qu'on offre de modifier les groupes afin que la fratrie soit sur la même plage horaire. Aussi, dans plusieurs cas, les centres laissent un espace aux parents qui souhaitent attendre leur enfant pendant l'activité. Ainsi, ils peuvent en profiter pour discuter avec les autres parents confortablement. Il peut aussi y avoir une offre de loisir pour les parents en même temps que les enfants où l'horaire est adapté, par exemple en commençant un peu après et en terminant un peu avant l'activité de l'enfant. Un autre exemple d'accessibilité temporelle pourrait être l'offre d'activité adulte sur l'heure du dîner en semaine pour rejoindre les travailleurs. En bref, selon les besoins et les contraintes à la participation qu'il identifie, le centre s'ajuste pour que le maximum de personne puisse avoir une bonne expérience.

De plus, presque chaque centre a un espace libre, communément appelé « milieu de vie », ouvert le plus souvent possible et où les gens peuvent simplement venir discuter avec d'autres personnes, faire des jeux de société ou prendre un café. Ces lieux peuvent prendre différentes formes, mais au final, ils permettent tous de créer des échanges entre tous les membres de la communauté, de développer un sentiment d'appartenance à son milieu, d'éviter l'isolement et plus encore. Des espaces libres extérieurs sont aussi disponibles dans plusieurs centres, comme des patinoires, des terrains de basket-ball, des modules de jeux ou simplement des espaces aménagés pour se détendre ou jouer dehors.

## Économique

Ce vecteur est probablement le plus connu auprès de la population et des autres instances, bien que les CCL travaillent l'ensemble des quatre vecteurs. En effet, leurs programmes et activités sont très souvent gratuits, sinon à bas prix. L'idée est que les capacités financières ne soient pas un frein à la participation. Bien que, parfois, la croyance populaire soit que ces activités ne soient destinées qu'aux gens dans une situation financière précaire, ce n'est pas le cas. Les activités sont ouvertes à tous. Ainsi, on obtient des groupes de participants variés où personne ne se sent « étiqueté » ou autre puisqu'on ne connaît pas la situation des autres participants et qu'il n'y a pas de préalable pour s'inscrire. En effet, en misant sur le vecteur « spatial », voire que les gens visitent le centre de leur quartier parce que c'est un service de proximité, le vecteur « économique » devient simplement un moyen pour que plus de gens l'utilisent.

Pour les situations où certaines personnes ne seraient tout de même pas en moyens de payer les frais reliés à l'activité ou au programme, le CCL a quelques options. Dans la majorité des cas, ce sera du cas par cas. Par exemple, un arrangement pour étendre le paiement peut être pris. Il peut aussi proposer un rabais ou une place gratuite puisqu'il y a déjà suffisamment d'inscriptions. En général, on évite de demander des preuves de revenu ou autre pour ne pas faire vivre un sentiment de stigmatisation, d'échec ou autre. L'intégrité de chaque personne est très importante. En ce sens, le côté « humain », respecter l'autre et d'apprendre à le connaître, même en tant qu'employé du centre, prend tout son sens.

Côté matériel et équipement, les CCL tentent d'en posséder le plus possible afin que tous puissent les utiliser. Cela réduit souvent les coûts reliés à l'inscription d'une activité, puisque les participants n'ont pas à s'acheter le matériel nécessaire à la pratique. Certains centres font aussi du prêt de matériel pour favoriser la pratique libre, par exemple avec des patins l'hiver. Le fait de fournir le matériel assure aussi que tout le monde ait de l'équipement de qualité.

## Culturel

L'approche CCL en soi joue énormément sur le vecteur culturel. Comme mentionné dans plusieurs sections, beaucoup de contraintes perçues ou réelles à la participation sont évitées. Par exemple, le fait que le centre soit un milieu associé à des événements positifs et déjà fréquentés peut faciliter la participation à d'autres activités ou programmes.

Aussi, les CCL se veulent accessibles pour tous, y compris les personnes issues de l'immigration et les gens de différentes cultures. Des moyens sont pris pour les aider à s'intégrer dans leur communauté, mais aussi pour partager leur culture avec elles. Encore une fois, le côté récréatif des activités facilite l'inclusion. En effet, en ayant une plus grande liberté et, surtout, moins de pression de performance, il est plus facile de simplement profiter de l'activité et apprendre à connaître les autres participants. Aussi, le récréatif favorise un climat bienveillant où les participants seront davantage dans l'entraide et le plaisir.

Des actions autour de l'image du centre sont aussi réalisées dans cette idée d'accessibilité culturelle. Sur leur visuel, ils vont tenter d'utiliser des images plus « réalistes », représentant réellement ce qui se passe dans le centre. Par exemple, les gens sur les images de la programmation saisonnière ne seront pas tous habillés avec un habit de sport neuf et assorti, mais plutôt avec des vêtements variés, confortables et sécuritaires pour bouger. Ce genre de visuel permet aux gens de s'identifier plus facilement aux participants. Aussi, on réduit les risques qu'une personne n'ayant pas les moyens de se procurer de tels habits ou équipements s'empêche de participer par peur d'être isolée. Un autre exemple de visuel « réaliste » est de représenter toutes sortes de gens, de toutes les tranches d'âges, avec différentes limitations ou issues de l'immigration. Dans le même ordre d'idées, les CCL ont une sensibilité à représenter cette variété au sein de leur personnel salarié aussi.

Comme on peut le lire dans les principes du cadre de référence des CCL : « Le centre met de l'avant le respect et l'égalité des personnes, la participation active du plus grand nombre et le développement de pratiques démocratiques. Il fait la promotion de la justice sociale et son action est guidée par une préoccupation constante du développement durable de la collectivité. »[xxxi]

## Ouvert à tous

On entend souvent la phrase « les CCL sont ouverts à tous », mais qui est ce « tous » exactement? « Sous réserve des contraintes qui peuvent être inhérentes à certains projets, à certains programmes ou à certaines activités, le centre offre ses services à tous, quels que soient leur origine ethnique, leur sexe, leur orientation sexuelle, leur état civil, leur âge, leur religion, leurs convictions politiques ou leur condition sociale. »[xxxii]

D'abord, les centres accueillent et offrent des activités à tous les groupes d'âge de 0 à 99 ans. On peut citer en exemple d'activités et de programmes offerts les cafés en avant-midi pour briser l'isolement des gens en congé parental, les ateliers de psychomotricité pour les 0-5 ans, les camp de jour, les soirées danse pour ado, les ateliers RÉEL pour les nouveaux retraités et le comité « aînés au cœur du quartier ». En bref, comme mentionné dans la section « vecteur temporel » ci-haut, tout le monde est pris en compte, et ce, selon ses réalités, ses enjeux et ses intérêts, peu importe son âge.

Les centres n'excluent aucun individu, peu importe leur nationalité ou leur vécu. Ils portent plutôt une attention particulière à l'intégration de ces personnes dans leur milieu et leur quartier. On peut, par exemple, rencontrer des nouveaux arrivants oeuvrant comme bénévoles dans les centres, en train de pratiquer leur français. Plus communément, il y a plusieurs années, des CCL offraient des ateliers d'alphabétisation. Certains centres font aussi des ateliers interculturels afin de partager des éléments de la culture des citoyens de la communauté immigrante ou des premières nations. Aussi, les activités ne demandent pas de prérequis, de compétences d'expériences ou de connaissances pour y participer. Tous y sont les bienvenus, peu importe leur bagage.

Dans le même ordre d'idées, les CCL tentent d'inclure et d'intégrer tout le monde, y compris les gens avec des conditions particulières, comme un handicap, une déficience ou autre. Dans la mesure du possible, ils font partie de l'ensemble des activités régulières du centre. Certains offrent aussi des activités spécialisées et même des groupes de répits ou de soutien. Par exemple, plusieurs participent au programme Ensemble pour le plaisir où ils accompagnent des aidants naturels et leur proche vivant une dégénérescence cognitive.

Tel que mentionné dans la section sur le vecteur économique, les CCL veillent à ce que leurs activités soient accessibles financièrement. L'idée n'est pas de dédier leurs programmes et leurs activités aux gens à faible revenu ou en situation financière précaire, mais de s'assurer que ces personnes puissent y participer autant que les autres, sans créer de sentiment de préjudice.

Par ailleurs, les CCL souhaitent aussi accommoder le maximum de groupes, comme les familles, les travailleurs avec des horaires atypiques et les familles recomposées. Leur offre se veut donc variée pour répondre aux besoins des différentes réalités de leur milieu.

Aussi, les centres sont des organismes de loisir. Leur offre d'activité se veut donc diversifiée pour rejoindre les intérêts du plus grand nombre. Leur programmation comprend des activités sportives, de l'art, des sciences et des activités plus sociales, des ateliers plus libres, des activités d'initiation, des formules plus axées sur l'acquisition de nouvelles habiletés ou autres. Chacun peut trouver quelque chose selon ses aspirations, il y en a pour tous les goûts!

# Les trois moyens d'action

Dans le but d'atteindre ses objectifs, tels que l'amélioration de la qualité de vie des individus, des groupes et de sa communauté ou le développement de la prise en charge citoyenne des problèmes collectifs, les CCL utilisent trois principaux moyens d'action.

## Le loisir communautaire [xxxiii]

Le loisir communautaire inclut les activités qui se pratiquent et se vivent selon une approche communautaire (voir la section **approche communautaire** page 10). En plus de répondre aux besoins des personnes et des familles, ces activités sont des occasions de rencontres et d'échanges. Elles sont animées de manière à habiliter les participants à contribuer au développement social de leur quartier ou de leur collectivité locale. En suscitant l'implication active des gens, qu'ils soient participants ou bénévoles, les centres communautaires de loisir les invitent à se découvrir des qualités et des compétences, à expérimenter la solidarité et à s'organiser en vue de promouvoir le développement social de leur milieu.

Les centres communautaires de loisir reconnaissent la valeur du loisir sous ses différentes formes. En CCL, le loisir est l'occasion pour les personnes de pratiquer des activités ludiques, sportives, culturelles, scientifiques et de plein air de leur choix, de rencontrer et de connaître d'autres personnes dans un climat de convivialité, d'expérimenter et de découvrir sans pression de performance et plus encore. Les CCL sont donc très conscients de l'importance du loisir pour avoir une vie équilibrée, autant pour les saines habitudes de vie, la vie sociale, le développement de son potentiel, le sentiment de faire partie d'un mouvement plus grand que soi. Le loisir communautaire n'a pas de visée économique, il cherche à répondre aux besoins de sa communauté.

## L'action communautaire [xxxiv] [xxxv]

L'action communautaire désigne un ensemble de pratiques visant à inscrire les personnes qui vivent des problèmes communs ou qui ont des besoins similaires dans un processus de participation sociale. L'accent de ces actions collectives est mis sur le « par et pour » les citoyens, permettant ainsi aux personnes de mieux maîtriser les situations auxquelles elles sont confrontées et de s'organiser en vue de modifier et revitaliser leurs conditions et celles de leur milieu de vie. Cette approche du « faire avec », où le centre accompagne les citoyens, favorise la reconnaissance des forces de chacun, renforce le potentiel des gens, permet de créer un milieu de vie et d'accroître le sentiment d'appartenance au centre communautaire de loisir et à la collectivité.

De plus, l'action communautaire est une force pour notre société; elle palie à biens des services publics qui ne peuvent répondre aux besoins des individus bien souvent en état de précarité et de vulnérabilité. On retrouve dans ce moyen d'action du soutien sous différentes formes et particulièrement pour les besoins de base, comme de la distribution alimentaire, un accès à des vêtements ou des meubles à moindre coût.

## L'éducation populaire [xxxvi]

L'éducation populaire désigne l'ensemble des activités éducatives, des démarches d'apprentissage et de réflexions critiques qui permettent aux citoyennes et aux citoyens de mener des actions collectives et de prendre conscience de leurs conditions de vie et de travail. On la retrouve dans l'organisation autant de manière formelle qu'informelle et elle prend vie de manière transversale dans toutes les actions entreprises par les CCL. Elle devient alors « organique » dans le rayonnement de ses activités, donnant aux participants le pouvoir d'exercer un plus grand contrôle sur leur vie au quotidien, d'être davantage en mesure de se réaliser personnellement et de participer à la transformation sociale, économique, culturelle et politique de leur milieu de vie.

Dans l'imaginaire collectif, les CCL sont souvent connus pour leur éducation populaire plus formelle, comme les ateliers de francisation, d'alphabétisation, d'apprentissage de langue, d'initiation à l'informatique, du programme PIED ou encore du programme RÉEL (retraite épanouie et loisir). Plusieurs centres offrent des conférences éducatives sur divers sujet, comme l'alimentation, l'agriculture urbaine ou l'âgisme. Toutefois, l'éducation populaire se vit aussi de manière plus subtile. D'abord, il y a l'ensemble des échanges entre les participants où ils partagent leurs savoirs, comme lorsqu'un aîné apprend à un jeune à jouer au Baseball poche dans la salle « milieu de vie » ou qu'un participant de l'atelier de peinture partage à son voisin sa méthode pour obtenir une couleur. Évidemment, il y a aussi tous les apprentissages des activités, comme apprendre à jouer au Pickleball ou à faire du théâtre. Au-delà de tout cela, toutes ces activités sont aussi des moyens d'apprendre à vivre en groupe et en communauté. Naturellement, les participants d'une activité en CCL vont aider à préparer et ranger le matériel, ils vont aussi s'entraider dans leurs apprentissages. Finalement, plusieurs programmes et activités des CCL sont offerts de manière ludique, mais sont utilisés pour éduquer les participants ou leurs parents sans qu'ils s'en rendent vraiment compte. Comme mentionné à quelques reprises dans cette section, conserver l'intégrité des individus est très important pour les centres. Par exemple, lors de leurs ateliers de psychomotricité du programme Le jardin de Pirouette et Cabriole[1], les animateurs sont formés pour fournir des conseils ou des références aux parents afin de les accompagner dans le développement global de leur enfant et de leurs compétences parentales, et ce, dans un contexte ludique et agréable. Dans le même ordre d'idées, les CCL sont aussi d'excellents milieux pour sensibiliser sur les saines habitudes de vie, pour éduquer à la démocratie, pour faire expérimenter le pouvoir d'agir citoyen et plus encore.

[1] Le programme de psychomotricité Le jardin de Pirouette et Cabriole a été développé « par et pour » les CCL. Le contenu comprend des moyens de faire de l'éducation populaire informelle et il est obligatoire de suivre la formation pour animer l'atelier.

# La vie associative, la gouvernance et les pratiques de gestion

La vie associative, la gouvernance et les pratiques de gestion que l'on retrouve en CCL sont bien particulières, mais totalement cohérentes et complémentaires avec l'approche CCL.

## La vie associative

Comme la section précédente et l'approche CCL l'introduisent, le CCL encourage la vie associative, autant par la participation aux activités que par la prise en charge de celle-ci, l'utilisation des espaces communs et les occasions de participation à la prise de décisions. En quelque sorte, c'est le fait de créer une communauté de proximité où les gens sont solidaires, partagent leurs connaissances, ont un fort sentiment d'appartenance et sont plus sensibles aux réalités qui déterminent leur collectivité[xxxvii]. Cet aspect contribue à favoriser le pouvoir d'agir individuel et collectif. Aussi, autant les bénévoles, les utilisateurs que les employés du centre se côtoient, interagissent ensemble et participent à cette vie associative.

Dans cet ordre d'idées, « le centre informe la collectivité de ses services, de ses activités et de ses programmes, lui rend compte de ses réalisations et la consulte régulièrement à propos de ses projets tout en étant à l'écoute des besoins du milieu. »[xxxviii] En d'autres termes, le centre fait preuve de transparence. Cela dépasse le « fait de partager publiquement ses statuts ou la composition de ses instances dirigeantes. […] La fluidité de la communication, la non-rétention d'information et la redevabilité (le fait de rendre compte de ses actes) sont ensuite essentielles pour permettre aux membres d'agir ensemble en confiance »[xxxix].

# La gouvernance démocratique

Les centres communautaires de loisir ont à la base été créés par leur communauté. Il va donc de soi que cette dernière reste impliquée dans la définition de ses orientations, et ce, par les principes de la démocratie. Tel que mentionné dans la boîte à outils « La gouvernance démocratique – OBNL, économie sociale et action communautaire » du Comité sectoriel de main d'œuvre économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC)[xl], « la gouvernance démocratique permet la régulation des prises de décisions […], l'amélioration de la communication entre les membres […], l'amélioration de la mobilisation des membres autour de la mission de l'organisation » et plus encore.

Les CCL fonctionnent avec un Conseil d'administration (C.A.) constitué exclusivement de membres de la communauté. Ce dernier est constitué sur le principe du droit de vote lors d'assemblées générales annuelles où la communauté est invitée à voter. Naturellement, ce processus d'élection doit être régulièrement renouvelé. Il permet un réel pouvoir décisionnel aux membres. Pour plus d'information sur la gouvernance démocratique, en plus de ce que vous lirez dans la section « Mise en place d'un CCL » du présent document, vous pouvez consulter la boîte à outils « La gouvernance démocratique » du Comité sectoriel de main d'œuvre économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC)[xli].

# La gestion des ressources humaines

Les valeurs humaines et les enjeux spécifiques des CCL les amènent à adapter leur façon de faire et à adopter des pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent différer des réseaux public et privé. Entre autres, les centres ont des ressources salariées, mais aussi beaucoup de bénévoles qui s'impliquent sous différentes formes.

## Gestion participative

Tout comme il encourage sa communauté à travailler ensemble et utiliser leur pouvoir d'agir, le CCL applique autant cette idée dans sa gestion des ressources humaines. Il est conscient que le travail collectif permet d'utiliser les forces de chacun, de consolider le sentiment d'appartenance, d'assurer la représentation de la communauté dans chaque action et de mobiliser des gens. Ainsi, il « encourage la participation active des employés et des bénévoles, notamment en ce qui concerne l'élaboration et l'évaluation des orientations, des projets et des programmes » [xlii]. Il « s'assure [aussi] que les travaux et les discussions de ses instances consultatives et délibérantes se déroulent dans un climat de respect et de solidarité et selon des règles qui protègent à la fois le droit de la majorité à décider et celui de la minorité à se faire entendre. »[xliii] En effet, « le centre prend les mesures nécessaires pour que le travail de ses employés et l'implication bénévole de ses membres constituent pour ces personnes une expérience qualifiante et valorisante », en cohérence avec le fait qu'il cherche à encourager le développement individuel et collectif. En ce sens, il crée des occasions, comme des consultations formelles et informelles ou des comités de travail, où chacun peut s'exprimer.

Par ailleurs, dans son souci d'inclure tous ceux qui le souhaitent, le centre est conscient des limites de l'approche. Il est convaincu que c'est en créant ces situations de travail et de réflexion collective que les gens apprennent à se connaître mieux, à vivre ensemble et à trouver des pistes pour s'entraider. Toutefois, il sait aussi qu'il a un rôle d'éducation populaire et de facilitateur à jouer pour accompagner ces différents participants. En ce sens, les CCL offrent « un milieu de vie et de travail libre de comportements violents, de discrimination ou de harcèlement »[xliv]. Aussi, « le centre voit à ce que toutes les personnes qui y œuvrent reçoivent la formation dont elles ont besoin pour accomplir leurs tâches » [xlv]. En plus de favoriser le développement des compétences des bénévoles et des salariés, cela contribue à ce que ces derniers se sentent à l'aise à réaliser leurs tâches.

## Approche humaine

Naturellement, en lien avec son souci d'accessibilité et d'ouverture, « le centre s'assure du respect de la vie privée des employés, des personnes bénévoles, des gens qui participent à ses activités et des membres et fait en sorte que tous les renseignements personnels les concernant soient protégés » [xlvi]. On crée ainsi un sentiment de confiance et de sécurité, autant pour les employés et les bénévoles que les participants, ce qui les encourage à s'ouvrir sur leurs besoins, leurs expériences et leurs envies.

Le centre cherche à être le plus adaptatif possible selon les besoins de chacun. Côté ressources humaines, il cherchera à offrir une bonne conciliation « vie personnelle – travail » en permettant le télétravail, en acceptant parfois les enfants sur les lieux de travail, en donnant une liberté sur l'horaire de travail ou en permettant d'avoir un nombre d'heures de travail réduit.

Par son approche humaine et axée sur son milieu de vie, « tout en pratiquant une politique de saine gestion, le centre favorise :

- à prix équivalents et à services comparables, l'achat de biens et de services auprès d'entreprises et de personnes ayant leur résidence ou leur établissement à l'intérieur des limites de son territoire,
- à compétences équivalentes, l'embauche de personnes ayant une appartenance au milieu,
- la création d'emplois durables et de qualité » [xlvii].

Ainsi, même par sa gestion, le centre demeure cohérent dans ses valeurs en croyant au développement de chaque individu et à la vie de communauté.

# Développement durable

En CCL, les impacts sur le développement durable se font principalement sur les dimensions sociales et économiques du milieu. « Il vise notamment à combattre la pauvreté et l'exclusion sociale, promouvoir l'approche différenciée selon les sexes, valoriser l'économie sociale, favoriser l'investissement dans la relève, la formation continue et la qualité des emplois, renforcer la vitalité et le dynamisme des milieux et des régions et aider à l'amélioration des conditions de vie des citoyens »[xlviii]. Aussi, en créant une communauté de proximité solidaire, le centre encourage les citoyens à prendre des habitudes collectives et locales.

# Mise en place d'un CCL

**LES INFORMATIONS QUE VOUS TROUVEREZ DANS CE DOCUMENT NE SONT EN AUCUN CAS DES CONSEILS JURIDIQUES NI UNE INTERPRÉTATION DES LOIS CANADIENNES OU QUÉBÉCOISES.**

**POUR TOUTES QUESTIONS PRÉCISES (JURIDIQUES OU AUTRES) NOUS VOUS INVITONS À VOUS RÉFÉRER AUX DIVERS SITES GOUVERNEMENTAUX .**

Maintenant que nous avons bien pris connaissance du quotidien, de l'approche et de l'essence d'un CCL, nous regarderons comment mettre en place un tel organisme. Il est évidemment possible que votre organisation ait déjà réalisé certaines étapes parmi celles-ci. Il demeure pertinent de consulter les sections pour vous assurer qu'elles ont été effectuées dans une mentalité partagée avec celle des CCL.

## Formation d'un comité de bénévoles

Comme décrit dans l'historique des centres communautaires de loisir, les centres sont à l'origine créés par leur communauté, donc, par ses citoyens, et ce, dans une volonté de se regrouper pour agir[xlix]. Souvent, le mouvement commence en réaction à un autre, par exemple la fermeture d'une école ou le constat d'un enjeu partagé. La création d'un comité permet, d'abord, de s'assurer que l'intérêt de créer un centre communautaire de loisir est partagé par plusieurs. Ensuite, il est un moyen de donner du poids à ce besoin puisqu'il concrétise aux yeux d'autres instances qu'il est partagé. Puis, il rassemble différentes personnes, donc différentes compétences, plusieurs réseaux. Il permet de consolider les forces de chacun et de solidifier le projet. Il contribue aussi à y créer un sentiment d'appartenance. En étant ouvert au fait que tout le monde puisse participer, on encourage les gens à s'approprier le tout.

« Le comité provisoire sera le comité de mobilisation et de convergence de l'information. Il doit viser à regrouper les gens prêts à travailler activement pour le projet. Ce comité sera la première instance légale qui vous permettra de faire votre demande d'incorporation. Mais auparavant le comité doit faire grandir le rêve. » [l]

Selon la diversité de ressources que l'on retrouve dans notre comité, il est pertinent de rapidement contacter d'autres organismes ou instances qui pourront se joindre à celui-ci, l'accompagner ou le soutenir. La complémentarité de tous les acteurs sera bénéfique au projet. Aussi plus on inclut des acteurs tôt, plus on assure une vision partagée du projet.

# Une vision partagée

La vision est, en quelque sorte, le rêve d'une organisation ou un idéal qu'elle souhaite atteindre. Comme introduit dans la section précédente, pour un centre communautaire de loisir, la vision fait partie des éléments qui sont décidés par les ressources de sa communauté. Elle doit aussi laisser comprendre qu'il « est porteur d'un projet de société qui vise l'épanouissement des personnes, le bien-être des familles et le développement des collectivités, tant au plan social, qu'au plan économique ou culturel »[li]. C'est de la vision que découlera la mission ainsi que les choix à faire tout au long de la vie de l'organisme.

# La mission

Les centres communautaires de loisir ont tous une mission qui leur est propre, mais l'essence de chacune d'elles est semblable, soit de « favoriser le développement holistique de la personne, de soutenir la famille et d'encourager l'implication des citoyens dans leur communauté locale, et ce, au moyen du loisir communautaire, de l'action communautaire et de l'éducation populaire »[lii]. Aussi « la mission et les orientations ont comme objectif la rentabilité sociale »[liii].

Tel qu'inscrit dans les Critères de l'action communautaire autonome dans les centres communautaires de loisir, chaque centre poursuit une mission sociale qui favorise la transformation sociale. Ce document mentionne que l'ensemble de leurs actions a des répercussions sur leur milieu de vie, la prévention sociale, la participation sociale, la qualité de vie et l'intégration. [liv]

Puisqu'ils sont des organismes d'action communautaires autonomes, le Gouvernement du Québec (2004) précise que leur mission est en lien avec « [la] réponse à de nouveaux besoins, [l']amélioration des conditions de vie, [l']amélioration du tissu social, [le] renforcement des potentiels, [la] citoyenneté active »[lv].

Comme mentionné plus tôt, le CCL est libre de déterminer sa mission. Cette dernière ne lui est pas imposée par une instance externe ou autre. Toutefois, tout comme la vision, elle est déterminée par des personnes issues de sa communauté. « La mission est le ciment qui permet l'union des membres. Même si l'image du ciment introduit une notion de durabilité, la mission n'est pas statique dans le temps. Elle doit être actualisée au rythme du développement de l'organisme »[lvi].

## Les valeurs

Les valeurs d'un CCL reflètent tous les éléments mentionnés puisqu'elles guident leur façon de faire. On parle de valeur en lien avec l'entraide, la justice, l'égalité, la solidarité et la coopération [lvii], mais aussi avec l'accueil, l'écoute, le respect, l'éducation et le sens des responsabilités [lviii].

Comme abordé dans le Cadre de référence en matière d'action communautaire, « l'action communautaire est une action collective fondée sur des valeurs de solidarité, de démocratie, d'équité et d'autonomie »[lix], ce qui est cohérent avec ce qu'incarnent les CCL.

Naturellement, chaque CCL choisira les valeurs qui lui semblent les plus puissantes et importantes pour son milieu. Au final, il y aura naturellement une cohésion entre les CCL puisqu'elles sont reliées avec l'approche CCL.

## Organisme à but non lucratif (OBNL)

Il est indispensable pour un CCL d'avoir le titre l'OBNL. D'abord, ce statut juridique permet d'être un organisme légalement reconnu. Aussi, il assure que les comptes soient rendus au membres de l'organisme, donc à la communauté et aux participants. De plus, il est cohérent avec l'idée que l'argent amassé serve au roulement de l'organisme et à l'augmentation de la qualité et de l'accessibilité de ses activités et programmes. Comme l'explique le CSMO-ESAC, s'incorporer est aussi très important pour se protéger. En donnant le titre de personne morale à un organisme, on sépare certains problèmes qui peuvent survenir, par exemple avec la responsabilité personnelle des dettes.[lx] Dans la même boîte à outils, ils précisent que « sur le plan juridique, les principaux avantages d'une organisation incorporée sont la responsabilité limitée que lui confère son statut de personne morale autonome [et] une existence perpétuelle »[lxi].

Obtenir le titre d'OBNL vient aussi avec beaucoup de responsabilités. En ce sens, il est primordial de vérifier les obligations de l'organisation pour opérer ses activités, comme les assurances responsabilité des administrateurs et dirigeants, les assurances biens et meubles et les assurances responsabilité civile. Un CCL se doit aussi de veiller au respect de la loi 25 sur les données confidentielles des participants et des règles de la Commission des normes de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). De plus, chaque centre doit mettre en place des mesures de gestion financière transparentes.

La constitution officielle de son organisme demande plusieurs étapes, comme la création de son conseil d'administration, l'assemblée de fondation et les règlements généraux. Encore une fois, la boîte à outils sur la gouvernance démocratique du CSMO-ESAC est un excellent outil pour vous accompagner dans ces démarches.

# Le conseil d'administration

Le conseil d'administration d'un CCL n'est constitué que de citoyens, ce qu'on appelle un C.A. indépendant. Les administrateurs sont élus lors de l'assemblée générale annuelle. Comme détaillé dans **Rôle et responsabilités des membres des conseils d'administration des centres communautaires de loisir** (2004)[lxii], il y a deux types de rôles pour les administrateurs. D'abord, un rôle obligatoire fondé sur des fonctions légales, entre autres avec les responsabilités financières. Ensuite, ils ont des « responsabilités telles que de voir à la planification et aux orientations du centre, être gardien de la mission et supporter la direction générale »[lxiii]. Dans sa boîte à outils sur la gouvernance démocratique, le CSMO-ESAC indique aussi qu'un C.A. a un rôle de définir les politiques de représentation de l'organisme auprès d'instances gouvernementales, de mettre en place des comités qu'il juge utiles, d'adopter des budgets et autres[lxiv]. Aussi, « les administratrices et administrateurs sont collectivement responsables de la gouvernance et des réalisations de leur organisation »[lxv].

Légalement, il est nécessaire d'avoir au moins 3 administrateurs[lxvi]. Toutefois, le nombre d'administrateurs est déterminé par chaque organisme dans ses règlements généraux. Il est suggéré d'avoir un nombre impair afin de minimiser les risques d'un vote à égalité.

# La direction générale

La direction générale (D.G.) « a la responsabilité de diriger en conformité avec les valeurs, la vision, les orientations et les objectifs qu'elle a codéterminés avec les membres »[lxvii] du centre. Elle doit chercher à atteindre les résultats les plus efficients possible, tout en restant conforme aux lois.

Comme mentionné dans les **Défis de la gestion en centre communautaire de loisir** (2004), il y a trois aspects prioritaires aux rôles de la direction générale d'un CCL. D'abord, il doit « développer des processus de gestion participative qui mobilisent les membres du personnel et des bénévoles, situer et actualiser la mission et les actions du centre en considérant l'environnement et la situation sociale, culturelle et économique du milieu et promouvoir et négocier avec les partenaires et les décideurs pour influencer et favoriser le développement des individus, des familles et des collectivités »[lxviii].

De plus, un autre rôle primordial de la direction générale est de valoriser le rôle du C.A., d'intégrer ses administrateurs et de les former au besoin. En ce sens, il est important lorsque nous créons notre organisme de s'arrêter pour déterminer clairement le rôle de chaque instance.[lxix]

# Plan de développement [lxx]

« Le plan de développement informe sur le processus de planification stratégique et opérationnelle et est essentiel au démarrage et au financement d'une entreprise. [Il] permet de vérifier la viabilité du projet et sert de document qui renferme toutes les informations exigées par les bailleurs de fonds. »[lxxi]

Afin de toujours répondre aux besoins des gens du milieu qu'il dessert, le processus de planification est incontournable pour le CCL. Sa croissance implique la mise en place de plusieurs réflexions et actions qui permettront les ajustements ou les changements nécessaires au développement harmonieux de ses activités. La planification permet de conserver le cap sur ses valeurs et sa mission. Elle est axée sur les objectifs à moyen et à long terme et contient les différentes actions qui devront être mises en œuvre pour les atteindre. En bref, il est indispensable d'avoir un plan d'actions annuel et recommandé de procéder régulièrement à un exercice de planification stratégique. [lxxii]

# Fédérer son organisme

Une fois l'organisme constitué, il sera temps de contacter la FQCCL pour fédérer l'organisme. Les informations se retrouvent sur le site Web et de l'accompagnement vous sera offert. En étant fédéré, vous profiterez de la force du regroupement et de ses représentations, d'un support organisationnel, de plusieurs formations personnalisées selon vos besoins, d'avantages économiques (achats en commun, assurances responsabilité administrateurs-dirigeants, opportunités de financement, etc.), de support informatique, de projets en commun, d'outils de développement, de différents programmes et d'autres éléments de gestion.[lxxiii]

# Remerciements

La FQCCL souhaite remercier le Gouvernement du Québec pour le financement de ce guide dans le cadre du Programme d'aide financière aux initiatives en centres communautaires de loisir (PAFICCL) du ministère de l'Éducation.

# Références

[i] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir. Site Web FQCCL. Repéré à https://fqccl.org/la-federation/ (Consulté le 14 juin 2022)

[ii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2007). Guide de démarrage d'un CCL. page 6

[iii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 2. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[iv] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 3. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[v] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 3. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[vi] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 3. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[vii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 3. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[viii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 3. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[ix] Réseau québécois de l'action communautaire autonome (2022). Site Web du RQ-ACA. Repéré au https://rq-aca.org/aca/ (Consulté le 16 juin 2022)

[x] Gouvernement du Québec (2004). Cadre de référence en matière d'action communautaire. Page 29. Repéré à file:///C:/Users/usager/Downloads/SACA_cadre_reference_action_communautaire.pdf

[xi] Réseau québécois de l'action communautaire autonome (2022). Site Web du RQ-ACA. Repéré au https://rq-aca.org/aca/ (Consulté le 16 juin 2022)

[xii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Critères de l'action communautaire autonome dans les centres communautaires de loisir. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2022/01/Criteres-ACA.pdf

[xiii] Gouvernement du Québec (2004). Cadre de référence en matière d'action communautaire. Page 28. Repéré à file:///C:/Users/usager/Downloads/SACA_cadre_reference_action_communautaire.pdf

[xiv] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2004). L'approche communautaire en centre communautaire de loisir. Repéré à https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4027461

[xv] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2004). L'approche communautaire en centre communautaire de loisir. page 2. Repéré à https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4027461

[xvi] Bourque, D. (1987). L'approche communautaire en devenir, CLSC Seigneurie de Beauharnois, Valleyfield (Québec), page 71

[xvii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 6. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xviii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 5. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xix] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 7. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xx] Gouvernement du Québec (2004). Cadre de référence en matière d'action communautaire. page 73. Repéré à file:///C:/Users/usager/Downloads/SACA_cadre_reference_action_communautaire.pdf

[xxi] Gouvernement du Québec (2004). Cadre de référence en matière d'action communautaire. page 83. Repéré à file:///C:/Users/usager/Downloads/SACA_cadre_reference_action_communautaire.pdf

[xxii] Gouvernement du Québec (2004). Cadre de référence en matière d'action communautaire. page 74. Repéré à file:///C:/Users/usager/Downloads/SACA_cadre_reference_action_communautaire.pdf

[xxiii] Balyi, I. & Grove, J. (2014). Pourquoi se spécialiser tôt dans un seul sport est une mauvaise idée. Repéré à https://activeforlife.com/fr/pourquoi-se-specialiser-tot-dans-un-seul-sport-est-une-mauvaise-idee/

[xxiv] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 6. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xxv] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 5. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xxvi] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 5. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xxvii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 5. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xxviii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 6. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xxix] Conseil québécoise du loisir (2007). L'accessibilité au loisir mesurée par La lorgnette des centres communautaires de loisir. Repéré à https://bel.uqtr.ca/id/eprint/1538/1/6-19-2793-20110131-1.pdf

[xxx] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 7. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xxxi] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 6. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xxxii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 6. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xxxiii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 5. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xxxiv] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2022). Programme d'agrément des centres communautaires de loisir – Guide. page 10

[xxxv] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 4. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xxxvi] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2022). Programme d'agrément des centres communautaires de loisir – Guide. page 10

[xxxvii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2022). Programme d'agrément des centres communautaires de loisir – Guide. page 14

[xxxviii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 6. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xxxix] Avise, (2021). Les 3 piliers de la gouvernance démocratique. Repéré à https://www.avise.org/decouvrir-less/gouvernance/les-3-piliers-de-la-gouvernance-democratique

[xl] CSMO-ESAC, (2016). Boîte à outils – Gouvernance démocratique – OBNL économie sociale – action communautaire. Repéré à https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/gouvernance-democratique-obnl

[xli] CSMO-ESAC, (2016). Boîte à outils – Gouvernance démocratique – OBNL économie sociale – action communautaire. Repéré à https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/gouvernance-democratique-obnl

[xlii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 6. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xliii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 6. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xliv] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 7. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xlv] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 7. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xlvi] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 7. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xlvii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 7. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[xlviii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2022). Programme d'agrément des centres communautaires de loisir – Guide. page 16

[xlix] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Critères de l'action communautaire autonome dans les centres communautaires de loisir. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2022/01/Criteres-ACA.pdf

[l] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2007). Guide de démarrage d'un centre communautaire de loisir. page 6.

[li] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 3. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[lii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Cadre de référence. page 2. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2019/05/Cadre-reference-2013.pdf

[liii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Critères de l'action communautaire autonome dans les centres communautaires de loisir. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2022/01/Criteres-ACA.pdf

[liv] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2013). Critères de l'action communautaire autonome dans les centres communautaires de loisir. Repéré à https://fqccl.org/app/uploads/2022/01/Criteres-ACA.pdf

[lv] Gouvernement du Québec (2004). Cadre de référence en matière d'action communautaire. Page 28. Repéré à file:///C:/Users/usager/Downloads/SACA_cadre_reference_action_communautaire.pdf

[lvi] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2007). Guide de démarrage d'un centre communautaire de loisir. page 10.

[lvii] FQCCL, (2004). L'approche communautaire en centres communautaire de loisir. page 7. Repéré à https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4027461

[lviii] Fréchette (2002) À propos de la spécificité des centres communautaires de loisir. Repéré à : https://fqccl.org/app/uploads/2019/04/A-propos-specificite-CCL.pdf

[lix] Gouvernement du Québec (2004). Cadre de référence en matière d'action communautaire. Repéré à
file:///C:/Users/usager/Downloads/SACA_cadre_reference_action_communautaire.pdf

[lx] CSMO-ESAC, (2016). Boîte à outils – Gouvernance démocratique – OBNL économie sociale – action communautaire. page 14. Repéré à https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/gouvernance-democratique-obnl

[lxi] CSMO-ESAC, (2016). Boîte à outils – Gouvernance démocratique – OBNL économie sociale – action communautaire. page 14. Repéré à https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/gouvernance-democratique-obnl

[lxii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2004). Rôle et responsabilités des membres des conseils d'administration des centres communautaires de loisir. page 4. Repéré à https://bel.uqtr.ca/id/eprint/87/1/6-19-1001-20060427-1.pdf

[lxiii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2004). Rôle et responsabilités des membres des conseils d'administration des centres communautaires de loisir. page 4. Repéré à https://bel.uqtr.ca/id/eprint/87/1/6-19-1001-20060427-1.pdf

[lxiv] CSMO-ESAC, (2016). Boîte à outils – Gouvernance démocratique – OBNL économie sociale – action communautaire. page 84. Repéré à https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/gouvernance-democratique-obnl

[lxv] Gouvernement du Québec (2021). Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) de sport et de loisir québécois. page 2. Repéré à
http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/loisir-sport/Code_gouvernance_OBNL.PDF

[lxvi] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2007). Guide de démarrage d'un centre communautaire de loisir. page 24.

[lxvii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2007). Guide de démarrage d'un centre communautaire de loisir. page 42.

[lxviii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2004). Défis de la gestion en centre communautaire de loisir. page 1. Repéré à https://bel.uqtr.ca/id/eprint/1469/1/6-19-959-20060419-1.pdf

[lxix] F Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2007). Guide de démarrage d'un centre communautaire de loisir. page 43.

[lxx] Centre St-Pierre. (2012). Pour mettre vos actions en valeur : la boîte à outils qui vous guide jusqu'au rapport d'activité. Repéré à https://www.centrestpierre.org/media/files/Documents/Boite%20a%20outils/CSP_BAO_PMVAEV_V2_2012_WEB.pdf

[lxxi] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2007). Guide de démarrage d'un centre communautaire de loisir. page 29.

[lxxii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2022). Programme d'agrément des centres communautaires de loisir – Guide. page 14

[lxxiii] Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (2007). Guide de démarrage d'un centre communautaire de loisir. page 24.

Fédération québécoise
des centres communautaires
de loisir

Fédération québécoise des centres
communautaires de loisir

4715, avenue des Replats, suite 261
Québec (Québec) G2J 1B8

www.fqccl.org

fqccl@fqccl.org

https://fr-fr.facebook.com/fqccl/

https://www.youtube.com/@fqccl9987