

**La configuration économique des centres
communautaires de loisir sous l'angle des
pratiques de gestion des ressources humaines et
des pratiques comptables. Synthèse des résultats**

Par

Guy Bellemare

Louise Briand

Lucie Fréchette

Guy Bellemare, docteur en sociologie, est professeur au Département de relations industrielles de l'UQO.

Louise Briand, docteur en administration, est professeure au Département des sciences comptables de l'UQO.

Lucie Fréchette, docteur en psychologie, est professeure au Département de travail social et des sciences sociales de l'UQO. Elle coordonnatrice du Centre d'étude et de recherche en intervention sociale.

Les auteurs sont également membres de l'ARUC en économie sociale.

Les auteurs remercient le **Secrétariat au loisir et au sport du Gouvernement du Québec** et l'**ARUC en économie sociale** qui ont soutenu financièrement cette recherche. Le rapport est disponible au CÉRIS.

Septembre 2003

Cahier du CÉRIS : série RECHERCHES no 28

ISBN : 2-89251-168-2

Université du Québec en Outaouais

1. LES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR (CCL), DES ORGANISATIONS COMMUNAUTAIRES QUI PARTICIPENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE.

1.1 Les CCL et le loisir socio-récréatif dans la perspective communautaire

Les centres communautaires de loisir (CCL) sont des organisations communautaires qui se démarquent par l'usage du loisir comme fondement de leur action. Au Québec, on compte une soixantaine de centres communautaires de loisir. Le cadre de référence partagé par 56 d'entre eux réunis dans la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL) affirme qu'enracinés dans leur communauté locale, les CCL sont des organismes d'action communautaire autonome constitués à l'initiative des gens du milieu. Ils se donnent la mission de favoriser le développement intégral de la personne et la prise en charge des citoyens dans leur communauté locale, par le moyen privilégié du loisir, de l'action communautaire et de l'éducation populaire.

Les CCL abordent le loisir dans une perspective socio-récréative qui cible le développement des personnes, des familles et des communautés locales. On y est sensible au pouvoir du loisir comme agent de socialisation, agent de renforcement du lien familial et promoteur de la vie communautaire de quartier. Ils se distinguent ainsi du loisir municipal qui s'investit nettement moins de cette mission de vitalisation des familles et des réseaux de quartier. Les CCL, selon les contextes des milieux où ils sont enracinés, prennent en compte des problématiques sociales globales comme la crise de l'emploi, la transformation des modèles familiaux, le décrochage scolaire et social masculin, les nouvelles formes de précarité et de pauvreté (Fréchette 2000).

1.2 Le caractère communautaire et la finalité sociale des CCL comme entreprises de loisir.

Les CCL, comme plusieurs organisations communautaires, ont été impliqués dans les débats socio-politiques des années quatre-vingt-dix sur la redéfinition du secteur communautaire, son apport social et sa valeur économique. Le débat sur l'action communautaire autonome se situant dans le cadre de la Création du Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) créé par le Gouvernement du Québec en 1995. Celui sur l'économie sociale se situant dans le cadre du Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996 ayant donné naissance au Chantier de l'économie sociale, organisation de promotion et de développement de l'économie sociale.

En ce qui a trait à la dimension communautaire des CCL, le SACA reconnaît maintenant les CCL dans la catégorie « Organismes d'action communautaire autonome de soutien social ou de

soutien aux milieux de vie». Le rapport *À propos de la spécificité des centres communautaires de loisir* (Fréchette 2000), indiquait clairement, quant à lui, comment l'action communautaire est au cœur de l'action des CCL. Ceux-ci affichent un savoir faire quant à l'organisation des ressources d'un milieu, quant au renforcement des processus de démocratisation, quant au développement de services en réponse aux besoins des populations. Par l'intermédiaire du loisir et de stratégies d'organisation communautaire, ils effectuent un travail de vitalisation des réseaux sociaux et de développement de services de proximité dans les quartiers ou villes où ils s'activent.

Les CCL, en tant que services de proximité, participent du développement social. Dans le langage de l'économie sociale, on dirait qu'il s'agit d'entreprises d'utilité sociale. C'est d'ailleurs en ces termes qu'en parlait Nancy Neantam, présidente du Chantier de l'économie sociale, au Forum québécois du loisir de 1999. Reconnaisant un statut d'employeur important aux entreprises de loisir et de tourisme social, elle en réaffirmait avec conviction la valeur sociale et économique.

White (2002) mentionne que lorsqu'un organisme s'engage dans le processus de l'embauche de personnel pour produire des biens et services qui seront vendus sur le marché, on perçoit qu'il a une mission économique, même si sa raison d'être n'est pas clairement la maximisation des profits. Les CCL participent de ce courant entrepreneurial pour développer autrement le quartier, la ville, la région. Autrement, au sens de différenciation du secteur privé ou du secteur public. Les Américains et les Anglais parlent d'un Tiers secteur pour nommer ce courant émergent. Au Québec, on réfère au mouvement communautaire ou associatif, à l'économie sociale ou solidaire, ce qui, en quelques chiffres, représente au moins 125 000 emplois (en excluant le mouvement Desjardins) dans près de 10 000 organisations et entreprises. Environ 5000 d'entre elles produisent et vendent des biens et services et 5000 constituent des sources d'entraide et d'action communautaire. L'entreprise d'économie sociale se reconnaît à quatre grandes caractéristiques : - l'autonomie de gestion, - le fonctionnement démocratique, - la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et des revenus, - la participation, prise en charge et responsabilité individuelle et collective. (Vaillancourt et Favreau 2000, Neantam 2002, Defourny et al. 1999)

1.3 Une recherche scrutant deux angles de la configuration économique des CCL en tant qu'entreprises d'économie sociale

La finalité sociale des CCL a été décrite par Fréchette (2000) dans une analyse qui fait consensus tant à la FQCCL qu'au SLS, au Chantier de l'économie sociale et au Conseil québécois du loisir (Vaillancourt 2003). On ne peut cependant isoler la mission sociale d'une organisation des conditions de son exercice au sein même de l'organisation. Dans cette optique, le Chantier de l'économie sociale avance souvent l'idée que les entreprises d'économie sociale doivent créer de bons emplois et fournir un environnement habilitant socialement. La configuration économique des CCL semble, sous cet angle, encore peu documentée. Dans le cadre des activités de l'ARUC en économie sociale, à l'initiative de Lucie Fréchette, une équipe de chercheurs composée de Guy Bellemare, Louise Briand et Lucie Fréchette a conçu le projet d'étudier cette configuration économique sous l'angle des pratiques de gestion et sous l'angle des pratiques comptables. Le projet a été réalisé en partenariat avec la FQCCL et le SLS du Gouvernement du Québec.

Notre étude explore la gestion des ressources humaines (GRH) en CCL et amorce une comparaison avec des pratiques d'autres types d'entreprises ou avec les pratiques proposées dans les manuels de GRH. Pour l'étude des deux thèmes (Emploi et pratiques comptables) nous avons utilisé un même échantillon. Il compte 23 CCL choisis à partir de critères de représentativité. On y trouve des CCL des trois catégories établies par Fréchette (2000) à savoir des patros, des centres d'éducation populaire et des centres qualifiés de néo-communautaires. On y trouve des CCL de milieu urbain et de milieu semi-urbain et rural de huit régions (Saguenay-Lac St-Jean, Capitale nationale Québec, Mauricie, Estrie, Outaouais, Centre du Québec, Montérégie). Parmi les CCL, 21 étaient membres réguliers de la FQCCL, un membre en probation et un non fédéré. Les méthodes de recherche ont été la recherche documentaire, le questionnaire, l'analyse financière, le recours occasionnel à des informateurs clé.

Le questionnaire appliqué sous forme de sondage postal a été le principal instrument de recherche pour l'étude de l'emploi. Les pratiques comptables ont été étudiées à partir de la documentation classique (états financiers et rapports annuels) et à partir d'un sondage postal. Le questionnaire abordant la question de l'emploi vise à dresser un premier portrait de la gestion des ressources humaines dans les CCL, à en connaître les politiques et pratiques existantes. L'élaboration du questionnaire repose sur les besoins exprimés par la FQCCL et sur des questionnaires élaborés

pour des enquêtes dans d'autres types d'entreprises. Ces études sont identifiées en référence. Le questionnaire comporte quatre parties : 1- la gestion générale des CCL, 2- la gestion des ressources humaines (évolution, dotation, formation, organisation de la GRH, gestion du rendement, rémunération), 3- les relations de travail, 4- les conditions de travail des salariés et des bénévoles. Il compte 49 questions et des sous-questions, dont quelques questions ouvertes. En ce qui concerne l'étude des pratiques comptables, nous avons utilisé les rapports annuels, les états financiers, les formulaires du programme d'aide financière 2001-2004 du SLS et les protocoles d'ententes. Nous y avons examiné notamment les actifs et les sources de revenus dont disposent les CCL et les diverses obligations auxquelles ils sont soumis en matière de reddition des comptes. Le traitement des données a été effectué par compilation dans un chiffrier électronique. Finalement, un sondage postal a fourni de l'information additionnelle sur la valeur marchande ou assurable des actifs immobilisés.

2. L'EMPLOI ET LA GRH DANS LES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR

2.1 Introduction

L'étude de la littérature révèle peu de recherche sur la gestion des ressources humaines dans les organismes communautaires autonomes ou de l'économie sociale au Québec et au Canada. Au Québec les principales études ont été réalisées par Paquet (voir la bibliographie). Il en est de même des études empiriques sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises privées ou publiques au Québec et au Canada sauf quelques études sur la participation ou les nouvelles formes d'organisation du travail, telle celle de Lapointe et al. 2002. Outre une étude de Benoît et Rousseau (1993) comportant des limites, nous ne pouvons utiliser d'autres études de GRH menées dans les grandes entreprises dont le fonctionnement et des ressources sont trop différents de ceux des petites entreprises. Finalement, les manuels de GRH présentent des études de cas ou renvoient à l'expérience de leurs auteurs (voir par exemple, St-Onge et al. 1998).

Les documents administratifs des CCL ou de la FQCCL présentent peu de données sur la gestion de ressources humaines et les appellations de titres d'emploi et le contenu des tâches qui y sont rattachés varient. Nous ne démêlerons pas cet écheveau. Nous présenterons les données globales sur le personnel des CCL en 2001 selon les données disponibles au Gouvernement du Québec. Nous traiterons ensuite des bénéfices marginaux et de la rémunération selon l'étude du

Regroupement des organismes nationaux de loisir du Québec. Finalement nous présenterons une synthèse des données que nous avons recueillies à partir du sondage postal.

2.2 Le personnel des CCL selon les données du Secrétariat à l'action communautaire

En 2001, le Secrétariat à l'action communautaire établit que les 60 CCL dans son programme de financement comptent au total 270 employés à temps complet, 291 employés à temps partiel et 1326 employés occasionnels⁰. En moyenne, les CCL ont 5 employés à temps complet et 5 employés à temps partiel et 49 employés occasionnels (voir répartition au tableau1).

Tableau 1. Répartition des CCL selon le nombre d'employés, temps complet, temps partiel, occasionnels.

N employés Temps complet	N CCL	N employés T. partiel	N CCL	N employés occasionnels	N CCL
0-5	43	0-5	43	0-20	11
6-10	10	6-10	9	21-40	1
11-15	5	11-15	2	41-60	7
16-20	-	16-20	3	61 et +	7
21-25	-	21-25	2	Pas de données	34

En moyenne, chaque occasionnel effectue 505 heures de travail par an. On constate un nombre élevé d'employés occasionnels. Même si plusieurs d'entre eux répondent à des besoins ponctuels, la situation risque de fragiliser ces organisations et de poser des problèmes de recrutement. Dans les petites entreprises canadiennes (<20 employés), 79,5 % des employés travaillent à temps plein.

Les CCL sont de petites organisations si on tient compte de leur nombre de salariés. Les bénévoles effectuent 643 041 heures de bénévolat par année, dont la grande majorité (71 %) est consacrée à l'animation auprès des membres des CCL. En répartissant ces heures de bénévolat sur 35 heures par semaine, à 48 semaines de travail / année, ce bénévolat équivaut à 383 employés à temps complet ou d'une moyenne de 6,4 employés / année pour chaque CCL. Mesurées autrement, ces heures de bénévolat équivalent à 93 % des heures de travail totales effectuées par les employés occasionnels des CCL. Même en calculant la masse salariale au taux horaire de 8 \$ /h, ce bénévolat représente une somme de 5 144 328 \$. Cette somme représente au minimum 2.4 fois le montant de la subvention versée par le Secrétariat à l'action communautaire.

Deux conclusions se dégagent de cette situation. Un, les retombées directes des subventions du Secrétariat à l'action communautaire sur le développement des activités des CCL sont très

élevées. Deux, ces chiffres laissent entrevoir l'ampleur des tâches de coordination et d'encadrement qu'effectuent les employés des CCL. L'ampleur de cette tâche devra être considérée lorsqu'on fera des comparaisons salariales avec les employés et gestionnaires d'autres secteurs d'activité économique. Par exemple, une comparaison des salaires, sur la base des données de Statistique Canada, d'un dirigeant d'une PME avec un dirigeant d'un CCL sous-estimera l'ampleur de la tâche des dirigeants de CCL puisque Statistique Canada tient compte de la taille des entreprises mesurée en termes d'employés, sans tenir compte du travail d'encadrement des bénévoles. Or, on sait que les salaires ont tendance à croître avec la taille des entreprises. Dit autrement, les employés des CCL sont probablement encore plus sous-payés comparativement à la complexité de leur tâche que ce que les données statistiques illustrent.

2.3 Les bénéficiaires marginaux et la rémunération selon l'étude du Regroupement des organismes nationaux de loisir du Québec

Le Regroupement des organismes nationaux de loisir du Québec a fait étudier la rémunération et les avantages sociaux du personnel des organismes sans but lucratif au Québec en 2000 (---2000). La division des avantages sociaux et de la rémunération du Regroupement Loisir Québec a fait une enquête sur la rémunération et les avantages sociaux du personnel des organismes sans but lucratif du Québec. L'enquête demandait aux répondants de classer les divers postes par catégories socioprofessionnelles larges (tableau 2). Les répondants appariaient les emplois dans leur organisme et les définitions énumérées.

Tableau 2. Catégories de personnel et définitions

Catégories	Définitions
Cadre supérieur CS-1	Le cadre salarié ayant la fonction la plus élevée et occupant un poste à plein temps dans l'organisme; il relève usuellement directement du Conseil d'administration.
CS-2	Le cadre salarié relevant du cadre CS-1 peut en être l'adjoint ou le remplaçant
Cadre ou professionnel CP-1	Le cadre salarié, occupant un poste à temps plein dans l'organisation. Les titulaires du groupe CP-1 supervisent et évaluent au moins un employé professionnel ou technicien ou personnel de bureau.
CP-2	Le professionnel salarié occupant un poste à temps plein dans l'organisation qui supervise directement au moins un employé technicien ou personnel de bureau.
Technicien	Le technicien salarié, occupant un poste à plein temps, et qui est le principal responsable d'un secteur d'activité particulier.
Personnel de bureau	Le personnel de bureau salarié, occupant un poste à plein temps. On dit qu'il représente les exécutants ou le personnel de soutien.

Les données sont présentées pour six secteurs : coopératives, fondations ou organismes de bienfaisance; ordres et associations professionnelles ou industrielles; associations d'intérêt de sport et de loisir; centres communautaires; centres d'action bénévole; autres. Les CCL sont inclus dans la catégorie des Centres communautaires. 22 CCL (dont 77% ont un chiffre d'affaire entre 250 000\$ et 2 millions) font partie des 101 organismes qui ont répondu à l'enquête.

2.3.1 *Les couvertures d'assurances, régimes de retraite et autres bénéfices marginaux .*

L'étude indique qu'il est très rare que les organismes sans but lucratif analysés aient des régimes de retraite, sauf des associations provinciales. Chez les centres communautaires, 64 % n'ont pas de régime de retraite alors que 13,5 % ont un RÉER collectif et que 19,1 % offrent un RÉER individuel. Seuls 3,4 % ont un régime de retraite complémentaire. 69,4 % accordent moins de 1 % de leur masse salariale à de tels régimes, 9,7 % accordent 1,1 à 2 % de la masse salariale et 8,1 % accordent de 2,1 à 3 % de la masse salariale à ces régimes. Par contre, 12,9 % des centres communautaires accordent 10,1 % ou plus de la masse salariale à ces régimes. Au Canada, dans les entreprises de 20 employés ou moins, 13,4 % des employés ont un régime de pension d'employeur et 20 % un RÉER collectif. Dans les entreprises canadiennes de 20 à 99 employés, 31,3 % ont un régime de retraite d'employeur et 18,9 % un RÉER collectif. (Stat. Canada 2001).

Au moins la moitié des centres communautaires offre un programme d'assurance maladie et un programme de soins dentaires de base (58,2 % des centres). La situation dans les centres communautaires est inférieure à celle des associations provinciales mais supérieure à celle des centres d'action bénévole. Il en est de même pour les assurances vie/ invalidité. Dans les entreprises canadiennes (- 20 employés) 33,8 % ont un régime d'assurance invalidité, 31,3 % un régime d'assurance maladie et 30,6 % ont un régime de soins dentaires contre 56,6 %, 55 % et 53,2 % dans celles de 20 à 99 employés. Sauf pour les régimes de pension, la situation des avantages sociaux des CCL se rapproche de celle des entreprises de 20 à 99 employés, mais nous ignorons le détail du contenu de ces polices d'assurances.

Les centres communautaires accordent des horaires de travail flexibles dans 67,7 % des cas, un horaire estival dans 64 % des cas et ferment les bureaux aux Fêtes dans 62,5 % des cas. Ils offrent des jours de vacances et d'absence pour maladie (tableau 3). Le nombre de jours de vacances est supérieur aux deux semaines par an pour les employés qui ont moins de 5 ans d'ancienneté et aux trois semaines pour ceux qui en ont plus de cinq ans dans la Loi sur les

normes minimales du travail. 12,2 % des centres communautaires offrent 10 jours ou moins de vacances, ce qui apparaît peu compte tenu des comparaisons avec les autres CCL.

Tableau 3. Vacances et congés de maladie dans les centres communautaires

Jours de vacances	% des centres communautaires	Jours d'absence maladie sans perte de traitement	% des centres communautaires
10 jours ou moins	12,2	Aucun	6,7
11 à 15 jours	22,2	1 à 5 jours	44,9
16 à 20 jours	52,2	5 à 10 jours	36,0
21 à 25 jours	12,2	11 à 15 jours	12,4
26 jours et plus	1,1	Plus de 15 jours	0

Les congés de maladie non-utilisés ne sont pas monnayables (80 % des cas). Ils ne sont pas cumulatifs dans 82 % des cas. La plupart (88,2 %) des centres offrent au moins 11 semaines de congé de maternité, mais l'étude ne précise pas si les CCL paient un supplément au régime public de congé de maternité. La Loi sur les normes du travail prévoit 18 semaines maximum de congé sans solde pour la salariée enceinte. 43,3 % offrent de 1 à 5 jours de congé de paternité mais 16,4 % n'en offrent aucun. 41,9 % des centres offrent de 1 à 5 jours de congés parentaux, 24,2 % n'en offrent aucun. Plus de la moitié des centres communautaires offre la possibilité de prendre des congés sans solde et des congés mobiles, mesures facilitant la conciliation travail-famille.

2.3.2 La rémunération

Quant au niveau des augmentations salariales 1999, 2000 et 2001, les centres communautaires se comparent à tous les secteurs confondus. Le tableau 4 présente les augmentations de salaires accordées à la majorité des employés. À titre comparatif, les augmentations salariales dans l'administration québécoise ont été de 1,5 % en l'an 1999 et 2,5 % en l'an 2000.

Tableau 4. Proportion des employés ayant connu des augmentations salariales, selon le taux d'augmentation

Taux d'augmentation salariale	1999	2000	2001
Moins de 1 %	31 %	14,5 %	24,3 %
1,1 à 2 %	25 %	36,1 %	35,7 %
2,1 à 3 %	26,2 %	30,1 %	24,3 %

Le tableau 5 présente le niveau des salaires moyens dans les centres communautaires. Ces salaires sont supérieurs à ceux des centres d'action bénévoles mais inférieurs à ceux des associations sectorielles, coopératives ou fondations. Le salaire moyen des femmes (25 953 \$) est inférieur à celui des hommes (29 990 \$). Les données de cette étude du Secrétariat au loisir indiquent que, lorsqu'on considère de façon agrégée tous les secteurs d'activité étudiés, la

différence salariale est favorable aux femmes pour les postes de personnel de bureau, de technicien, de cadre ou professionnel-2 mais leur devient défavorable à l'approche de la direction des centres. Les salaires augmentent en général avec la scolarité. Ils sont supérieurs en grands centres urbains (29 268 \$ Montréal, 29 265 \$ Québec) comparativement aux régions (27 004 \$).

Tableau 5. Les salaires moyens en l'an 2000 dans les centres communautaires

Catégorie d'emploi	Salaire (\$)
Cadre supérieur-1	40 843
Cadre supérieur-2	35 121
Cadre ou professionnel-1	31 265
Cadre ou professionnel-2	24 891
Technicien	22 281
Personnel de bureau	22 650

On constate que la situation salariale des centres communautaires est supérieure à celles des garderies où l'intervenant moyen gagnait 20 600 \$ en 2000. Mais ces deux groupes se trouvent en deçà du salaire moyen de 34 000 \$ du reste de l'économie. Nous disposons aussi de données dans des secteurs apparentés où on trouve des entreprises de tailles diverses (tableau 6).

Tableau 6. Salaire annuel par taille d'entreprises, pour l'ensemble des salariés, pour une sélection d'industries, données annuelles en dollars, 2000

Sélection d'industries	71 Arts, spectacles et loisirs	81 Autres services, sauf administrations publiques	7139 Autres services de divertissement et de loisirs	8133 Organisations d'action sociale	8134 Organismes civiques et amicales
Taille des entreprises					
0 à 4 employés	22 439	21 396			
5 à 19 employés	16 264	22 978			
20 à 49 employés	15 503	26 019			
0 à 49 employés	16 992	22 966			
Toutes tailles : 0 à 300 et +	20 964	23 952	16 621	25 828	20 189

Les méthodes de calcul des salaires variant, l'intuition plaide en faveur d'un gonflement salarial dans le mode de compilation du Regroupement, vu les forts écarts quand on compare les salaires du personnel de bureau à la moyenne de toutes les autres catégories dans les autres industries considérées. De plus, les résultats de notre sondage, discutés plus loin dans le rapport, indiquent plutôt que le niveau insuffisant de la rémunération est un problème pour les CCL.

2.4 Le sondage en CCL

Le sondage a été effectué auprès de 23 CCL pour un taux de réponses de 63%. La présentation des données est effectuée en pourcentages en excluant les cas d'absence de réponse. Lorsque pertinent, nous réalisons des comparaisons avec d'autres recherches. La première est celle de

Statistique Canada (2001) auprès de 6 350 milieux de travail et quelque 24 600 employés. Elle porte sur les innovations au travail dans les entreprises canadiennes. Il faut cependant se rappeler que les moyennes canadiennes peuvent diverger un peu de la situation québécoise qui affiche une plus grande innovation dans les milieux de travail. La deuxième de Benoît et Rousseau (1993) date, mais nous l'utilisons pour fins de comparaison avec des petites et moyennes entreprises.

2.4.1 La gestion générale des CCL

La première question demande si le CCL a connu des changements importants dans sa gestion au cours des trois dernières années. La grande majorité des CCL (78 %) a connu une augmentation de son nombre d'employés. Les autres changements ont été vécus en matière de changements technologiques (67 % des cas), dans le comité de direction (50 %) et dans la gestion des programmes ou services (46 %). Les modalités d'implantation de changement sont surtout la consultation des employés (55 %) ou la décision conjointe avec les employés (45 %). Cette donnée indique un fort taux d'implication des employés dans la prise de décisions par rapport aux résultats de l'étude de Lapointe et al (2002) dans les petites entreprises manufacturières.

Cette participation des employés passe par des moyens d'information et d'échange. Ainsi, plus de 80 % des centres fournissent aux employés des informations sur les résultats financiers, les partenariats et l'évolution du membership, les changements technologiques et organisationnels, les mouvements de personnel (affectations, promotions) et les décisions du Conseil d'administration. Dans les entreprises canadiennes, à peine 49 % partagent l'information avec les employés, et la proportion est encore plus faible dans les petites entreprises. Les CCL informent beaucoup plus leurs employés que les PME québécoises, la différence la plus marquante étant dans le cas des décisions du conseil d'administration (22,5 %, Benoît et Rousseau, 1993). Les principaux moyens de communication en CCL sont les communications informelles (100 %), les réunions d'équipes (80 %), les réunions générales (80 %), les activités sociales (80 %), et les réunions de groupe ponctuelles pour la résolution de problèmes (73%), les comités de relations de travail (40 %, mais 50 % néo-communautaire) et le journal du centre (46%, davantage dans les grands CCL et les patros). On constate donc une forte prégnance de la gestion participative.

Au cours des cinq dernières années, les services confiés à contrat à des animateurs et formateurs ont augmenté dans 27 % des cas. 33 % des CCL affirment que cette situation ne s'applique pas à

leur cas. Par ailleurs, la qualité des services et programmes a augmenté dans 80 % des cas. Les coûts de réalisation des services se sont aussi accrus dans 93 % des cas.

Les principaux domaines de gestion où les directions des CCL rencontrent des problèmes sont la recherche et développement et les ressources humaines. Elles rencontrent le moins de problèmes avec les achats et la publicité des activités du centre. Les grands CCL rencontrent toutefois des difficultés dans l'offre de services (43 %). Ils souhaiteraient mieux identifier les besoins changeants des utilisateurs, les besoins en recherche et développement et les besoins de formation du personnel. De plus, ils soulignent l'incapacité financière du CCL à reconnaître à sa juste valeur monétaire le travail du personnel. Un commentaire souligne aussi la difficulté de créer un sentiment d'appartenance chez les contractuels. Finalement, le taux de roulement du personnel s'est accru dans 40 %. Certains CCL identifient un problème croissant de recrutement de personnel régulier et occasionnel dans un contexte où la disponibilité de main-d'œuvre sur le marché du travail se resserre grandement.

2.4.2 La gestion des ressources humaines

Une question demande aux répondants d'identifier de quelle manière une série d'indicateurs de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) se sont comportés (diminution, augmentation, etc.) au cours des 5 dernières années. La sécurité d'emploi s'est maintenue (80 %) ou a augmenté (7 % des cas). Les salaires ont augmenté surtout dans le néo-communautaire (87,5 % des cas). Le recours à des employés temporaires ou occasionnels s'est accru dans 73 % des cas. Dans le cas des CCL, nous sommes conscients qu'il s'agit la plupart du temps d'employés pour des activités spécifiques ponctuelles. On y trouve les divers cours ou activités dispensées à raison de deux ou trois heures/semaine pendant une dizaine de semaines. Plus les cours sont en demande, plus ce personnel contractuel augmente. En même temps, la charge de travail du personnel s'est accrue, ce qui laisse à penser que les ressources des CCL rattrapent difficilement l'accroissement des services offerts et que des points de rupture (financières ou ressources humaines) risquent d'être atteints. Malgré ceci, les accidents de travail et problèmes de santé au travail ont diminué environ du tiers, surtout dans les grands CCL. Ces dimensions de la GRH pourraient changer si la situation relative du financement ne s'améliore pas.

67 % des CCL emploient des personnes inscrites à des programmes d'insertion / employabilité, (les petits CCL en moyenne 6,1 et les grands en moyenne 4,6). Les centres néo-communautaires

emploient 6 employés en moyenne par rapport à 2 pour les patros. Les principaux programmes utilisés sont les programmes CLE-Subvention salariale (40 % des CCL), Fonds de lutte (20 %) et Carrière-été de Développement des ressources humaines Canada (20 %). Les programmes du Fonds de lutte et de DRHC sont jugés assez satisfaisants par 100 % des CCL participants et le CLE-Subvention salariale modérément satisfaisant par 50 % de ceux qui y participent.

Les politiques écrites de GRH sont considérées par la littérature scientifique un bon indicateur de l'importance et de la qualité de cette gestion. Or, on constate que 87 % des CCL disposent d'un organigramme écrit de l'organisation et de descriptions de tâches écrites. 60 % disposent d'un manuel de l'employé, surtout dans les grands CCL. Ces pourcentages sont supérieurs de plus du double aux données trouvées dans les PME de l'étude de Benoît, Rousseau (1993).

2.4.3 La dotation du personnel

Cette sous-section concerne les procédures et critères de recrutement. La majorité des CCL (67 %) préfèrent recruter à l'interne, principalement pour reconnaître les compétences du personnel et des bénévoles, surtout dans le néo-communautaire, et parce que les individus possèdent déjà la culture communautaire; un critère plus souvent retenu par les patros. Parmi ceux qui recrutent en partie à l'externe, les principales raisons avancées sont le manque de candidatures internes. Dans les cas de recrutement interne, cela se fait par l'identification par la direction des employés ayant du potentiel (80 % des CCL), puis par approche de l'employé pour lui offrir le poste (73 % des CCL) et par affichage de poste dans 53 % des cas, surtout les patros. Plus d'une procédure est utilisée mais le mode informel prime. Il s'agit d'une pratique fréquente dans les PME. Le peu d'affichage demeure tout de même étonnant. Une meilleure publicité par affichage de poste au CCL et dans les autres moyens de communication formels (Bulletin d'information lorsqu'il existe), donnerait plus de légitimité au processus et serait en mesure d'aider à réduire les problèmes de recrutement qui ont déjà commencé à se manifester.

Dans les cas de recrutement externe, les principaux modes utilisés sont les références par les employés (73 % des CCL), suivis par les informations auprès des CLE (67 %) et de DRHC (60 %) puis des affichages dans les écoles, cégep et universités (60 %). Les grands CCL et les patros utilisent davantage les modes de recrutement classiques.

Les répondants devaient ensuite identifier les principaux critères de sélection, par ordre d'importance. Certains ont accordé une importance égale à plus d'un critère. Le principal critère est la connaissance et le partage des valeurs du CCL suivi par l'expérience professionnelle, l'expérience en milieu communautaire et la formation académique. Les CCL éprouvent des difficultés moyennes à recruter la main-d'œuvre requise (moyenne de 3 sur 6) surtout les animateurs (62 % des 13 CCL répondant à cette question), les intervenants-travailleurs de rue à (39 %) et les postes de moniteur / sauveteur dans les patros.

2.4.4 La formation

Les besoins de formation sont établis dans 67 % des CCL selon un plan d'ensemble mais sujet à des ajustements au cas par cas. Ils se démarquent des PME québécoises dont plus de 56 % n'ont aucun plan de formation (Benoît, Rousseau 1993). Les besoins de formation sont ressentis fortement par 93 % des CCL surtout quant aux nouvelles technologies (33 %), la psychologie des jeunes ou des clientèles multiethniques, la formation à l'animation (27 %), suivi de l'accueil de la clientèle / gestion des plaintes et de connaissances en gestion. Ces besoins de formation correspondent à ce qu'on trouve dans les organismes communautaires (CSMOESAC 2000).

2.4.5 Organisation de la gestion du personnel

Nous vérifions si le CCL a des politiques écrites sur 17 sujets couvrant la GRH. Dans tous les cas, les grands CCL ont plus de politiques écrites que les petits. Les politiques écrites les plus fréquentes concernent les temps de travail et horaires (93 % des cas), l'évaluation du rendement du personnel (80 %), la définition / organisation du travail, la rémunération / avantages sociaux (73 %) et de la formation / perfectionnement des employés (53,3 %). Les aspects le moins objet de politiques écrites sont les retraites (0%), les mouvements du personnel (promotion, mutation, rétrogradation) et la communication / participation (13 %), l'amélioration des conditions de travail et l'absentéisme (20 %). Les CCL ont plus de politiques écrites que les PME (Benoît, Rousseau 1993) qui, dans 66,6 % des cas, en ont surtout en matière de temps de travail.

2.4.6 La 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 %) et pour tous les employés (69 %), surtout dans les petits CCL (75 %). Les principaux groupes visés par cette évaluation sont les employés permanents, les animateurs et le personnel en probation. Lorsque les CCL font face à des cas d'employés

difficiles, 69 % offrent des services de relation d'aide, davantage dans les patros (80 %). Toutefois, à peine 7 % des CCL offrent un programme d'aide aux employés. Des programmes de formation ou des services mis en commun, via la FQCCL ou le Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, pourraient constituer des pistes de solutions abordables dans ce genre de situation même si la dispersion géographique pose un défi.

2.4.7 La rémunération

Les niveaux de rémunération sont établis par le conseil d'administration (surtout pour les cadres), dans les petits CCL et dans le néo-communautaire, et/ou par la direction du CCL (surtout pour les employés), à l'exception d'un CCL où les employés syndiqués ont une convention collective. Il n'y a aucun CCL où la rémunération est établie par un comité bi-partite direction-employés. Les principaux critères retenus pour déterminer la rémunération sont la capacité de payer du CCL, les exigences de l'emploi, l'équité en emploi, les qualifications, l'expérience / ancienneté, des critères existant aussi dans le cas des PME (Benoît, Rousseau, 1993). Les critères les moins retenus sont le salaire moyen au Québec ou dans la région, le salaire antérieur et les pratiques des entreprises concurrentes (municipalités, privé). Outre ces critères généraux de détermination de la rémunération, une légère majorité de CCL consent un salaire plus élevé à des personnes-clés afin de les recruter ou de les retenir.

50 % des CCL préfèrent garder confidentiels les salaires. Les CCL préfèrent (83 % des cas) offrir des augmentations de salaires générales et uniformes plutôt qu'une progression au rendement. 70 % des CCL affirment tendre à accorder des salaires comparables au marché. 23 % des CCL (surtout les petits) préfèrent accorder des montants forfaitaires (bonis) plutôt que des augmentations, ce qui se compare avec les PME. Fait surprenant, 23 % des CCL étudiés n'ont aucune échelle de salaire.

2.4.8 Les relations du travail

Il y a un seul CCL syndiqué dans notre échantillon. Ses employés sont regroupés en deux syndicats, un premier créé en 1999 et affilié à la FTQ et l'autre créé en 2002 et affilié à la CSN. La négociation de la première convention collective soulève des tensions. Cette faible présence syndicale explique qu'un seul centre dispose d'un comité de grief pour résoudre les différends en matière de GRH. 14 % des centres réfèrent ce genre de problèmes à un comité employé-cadre et 21 % permettent un appel de la décision du supérieur auprès d'une personne cadre dans le CCL.

Le taux de syndicalisation dans les CCL (même si d'autres sont en démarche d'accréditation) est plus bas que celui de l'ensemble des organismes d'action communautaire et d'économie sociale au Québec, lequel est à 5 % (CSMOESAC 2000) un secteur où l'offre syndicale semble souvent pas adaptée aux réalités du communautaire et où les employés ne croient pas en la possibilité d'améliorer leurs conditions monétaires de travail (Paquet et al. 1999). En cela, ce groupe d'organismes diffère des garderies.

Lorsque les employés sont insatisfaits de leurs conditions de travail ou qu'ils présentent des demandes à la direction, ils agissent de façon plutôt individuelle dans 93 % des cas. Comportement individualiste étonnant dans une organisation à vocation sociale même si le climat de travail y est jugé très bon (63 % des cas) ou excellent (19 % des cas).

2.4.9 Les conditions de travail des salariés et bénévoles

La durée de la semaine de travail des employés à plein temps est généralement de 35 heures (60 % des cas), de 37h1/2 (20 %) ou de 40 heures (20%). Le temps supplémentaire est payé dans 20 % des cas et parfois remis en temps.

Nous voulions savoir si les employés bénéficient d'autres avantages. Ainsi, 66 % bénéficient d'un accès privilégié aux activités du centre et 75 % de tarifs préférentiels, surtout en grands CCL et en patros. 33 % des CCL bénéficient d'une garderie en milieu de travail avec priorité d'accès pour les enfants des employés sans tarifs préférentiels, surtout dans les grands CCL.

Nous avons demandé aux directions d'évaluer l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs des conditions de travail au cours des cinq dernières années. La 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 et les qualifications requises dans 33 % des cas surtout dans les grands CCL. Pour sa part, la motivation des employés s'est maintenue dans 70 % des cas et a augmenté dans 20 % des cas.

2.4.10 Les relations avec les bénévoles

La majorité des CCL, surtout les grands, rembourse aux bénévoles les frais occasionnés par leur travail (79 % des cas), offrent des tarifs préférentiels pour les activités du CCL (67 %) ou des priorités d'accès (54 %). Peu de centres offrent des indemnités aux bénévoles (40 %). Parmi les autres avantages, on trouve la location de salles à tarif préférentiel, des repas et collations, des

fêtes annuelles des bénévoles, des politiques de reconnaissance de l'action bénévole, etc. Les relations entre les bénévoles, la direction et les employés semblent source d'une très grande satisfaction. L'évolution des relations avec les bénévoles au cours des trois dernières années est stable dans plus de 70 % des cas ou s'améliore.

On constate que 67 % des CCL, davantage dans les petits, n'ont pas de politique de gestion de l'action bénévole (recrutement, supervision, reconnaissance, etc.). Cette situation nous étonne eu égard aux préoccupations rencontrées à la grandeur du Canada sur le devenir de l'action bénévole, le vieillissement des bénévoles et les problèmes de recrutement. L'engagement des employés à l'égard du CCL se manifeste à un niveau très élevé puisque 67 % des directions des CCL affirment que la plupart ou tous leurs employés effectuent aussi du bénévolat au CCL.

2.5 Des pistes d'analyse

Les CCL ont connu de nombreux développements au cours des trois dernières années : dans les services, l'organisation, les technologies et le personnel. Ces changements se sont réalisés en maintenant ou en améliorant la qualité des services et des relations entre les employés, la direction et les bénévoles. Sur la base de notre recherche et de la littérature en gestion des ressources humaines, nous pensons que ce succès s'explique pour une bonne part par la qualité de la gestion des ressources humaines et des pratiques partenariales qui y règnent. Ces évolutions nous apparaissent encore plus impressionnantes lorsqu'on considère la proportion importante des employés engagés sur la base de programmes d'insertion en emploi.

La gestion des ressources humaines dans les CCL adopte de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines comme en font foi l'importance des politiques écrites, de l'information et de la participation du personnel et des bénévoles, des politiques de rémunération. Cumulées aux données de la FQCCL sur le nombre d'heures de formation et de l'étude sur les salaires et les conditions de travail, les CCL constituent donc des milieux de travail démocratiques et soucieux d'une bonne gestion des ressources humaines. Sur la base des dimensions analysées dans cette recherche, les CCL présentent en général de meilleures pratiques de gestion des ressources humaines que les PME québécoises et canadiennes.

Les résultats rejoignent ceux de Paquet (1999) sur la qualité des emplois en économie sociale eu égard à la plus grande démocratie au travail dans ces organisations, aux faibles conditions de

travail (salaires, retraites). Dans le cas des autres avantages sociaux, nous constatons que la situation en CCL est souvent supérieure à ce qui est prévu dans la Loi sur les normes du travail. Le grand nombre d'employés qui effectuent du bénévolat dans leur CCL est un indicateur qui permet aussi de penser que les relations des employés avec la direction du CCL sont très bonnes.

Les principaux problèmes rencontrés sont liés en bonne partie aux ressources financières limitées des CCL. Les rémunérations sont trop faibles selon les directions des CCL, situation présente dans d'autres secteurs de l'économie sociale (Paquet 1999). Le grand nombre d'employés à temps partiel ou occasionnels risque de poser de plus en plus des problèmes d'attrait et de rétention de main-d'œuvre. Dans le contexte prévisible de pénuries de main-d'œuvre au cours des prochains 10 ans, l'absence de corrections salariales poserait des problèmes au maintien des activités des CCL qui éprouveront de la difficulté à attirer et retenir le personnel. Ils devront publiciser davantage leurs offres d'emploi, auprès des bénévoles et sur le marché local du travail.

Une des missions et, en même temps, un des moyens d'action des CCL, est de créer du lien social mais les conditions d'exercice (travail occasionnel) d'une partie du personnel semblent venir en contradiction avec la création d'un lien social fort. Les CCL font aussi face à une augmentation du taux de roulement de leur personnel. Or, la littérature en relations industrielles a depuis longtemps démontré le lien entre de piètres conditions de travail et un taux de roulement élevé du personnel. Un des répondants indique que les postes occupés par de jeunes professionnels dans les CCL servent souvent de tremplin vers d'autres emplois mieux rémunérés. Outre le problème déjà discuté de la stabilité du lien social, ce sont aussi des coûts accrus liés à la formation de nouveau personnel par les CCL qui découlent de cette situation, en plus de la perte d'expertise.

Après une analyse plus fine des tâches en CCL, il serait avantageux que les CCL établissent plus de comparaisons salariales et des avantages sociaux avec ce que la concurrence (centres de formation, centres de conditionnement physique, loisirs privés, municipaux et scolaires) et le marché local de l'emploi offrent. La difficulté que rencontrent des entreprises privées et publiques à recruter diverses catégories de main-d'œuvre, dont des professionnels et cadres, exercera une forte pression sur les employés des organismes communautaires à aller combler ces postes plus payants et dotés de régimes de retraite. Ces tendances du marché du travail laissent entrevoir d'importants problèmes de maintien du niveau des services des CCL, tant en quantité qu'en qualité. En effet, les employés les plus susceptibles de quitter les organisations sont ceux

qui ont peu d'ancienneté. L'absence générale de fonds de retraite dans les CCL n'a rien pour favoriser l'ancienneté des employés, une situation courante dans les entreprises de l'économie sociale (Comeau et al. 2000). Le Chantier de l'économie sociale, le Fondation de la CSN, le Fonds de solidarité de la FTQ ou la Confédération des caisses populaires Desjardins, en liaison avec les organisations syndicales qui y sont présentes, devraient examiner cette question cruciale pour le développement des entreprises de ces secteurs.

Des études américaine (Staffing 1999) et canadienne (DBM 2000) montrent que les principales raisons pour quitter une organisation sont les meilleures opportunités de développement et de meilleurs salaires. Le salaire pose problème dans le cas des CCL. Par contre, parmi les autres facteurs de rétention du personnel, ces études identifient des dimensions de gestion qui se trouvent largement dans les CCL : la relation personnelle avec les employés; la participation à la vision et à la stratégie de l'organisme; être loyal envers les employés; *empowerment*, communication, partage des valeurs et de la culture.

L'accroissement de la tâche des employés ne peut être une solution et il appert que le travail des bénévoles suscite des inquiétudes et a besoin d'être valorisé autrement. Les CCL auront intérêt à mettre à jour leur politique de l'action bénévole et, avec la FQCCL ou des regroupements intersectoriels (le CSMO-économie sociale et action communautaire), à étudier les transformations de l'action bénévole afin de repenser leurs politiques de gestion de l'action bénévole.

3. L'ÉTUDE DES PRATIQUES COMPTABLES DANS LES CCL

3.1 Pour une lecture éclairée des données

3.1.1 La cueillette de données et les premières informations

L'étude des pratiques comptables des CCL repose sur la cueillette et l'analyse de sources documentaires à savoir, les états financiers des CCL, les formulaires du «Programme d'aide financière 2001-2004» et les protocoles d'entente. Sur les 23 CCL invités à participer à l'étude, un seul n'a pas répondu à l'invitation. Des fiches descriptives ont été compilées sur les items suivants : - coordonnées du CCL; année de constitution; type de CCL, statut (fédéré ou non); - statut juridique; objectifs et mission; programmes offerts au cours de l'exercice étudié; clientèle-cible; exercice financier; masse salariale totale de l'exercice concerné; durée, la valeur annuelle

et totale des subventions reçues ou à recevoir; affectation des fonds provenant de subventions; obligations des CCL et des organismes donateurs dans le cadre des protocoles d'entente; type de mission de l'expert-comptable et le contenu du rapport de l'expert-comptable; conventions comptables dans la comptabilisation des éléments des états financiers; notes aux états financiers.

Dans un premier temps, les données financières relatives aux actifs, passifs, produits et charges des CCL ont été compilées dans un chiffrier électronique. Cette étape a permis de dégager un portrait sommaire des caractéristiques économiques des CCL. Lorsque cela a été possible, nous avons établi des liens entre les données financières et les données qualitatives contenues dans les sources documentaires, les protocoles d'entente, etc.. Enfin, nous avons analysé les protocoles d'entente afin de dégager les diverses conditions et exigences auxquelles sont soumis les CCL. Nous avons dû composer avec des limites qui tiennent à divers éléments comme nous l'illustrons ci-après, limites qui incitent à la prudence dans les interprétations.

Les CCL ne possèdent pas le même exercice financier. Les états financiers qui nous ont été fournis étaient les derniers états financiers publiés à la date à laquelle la demande a été faite. Les états financiers fournis comptaient des dates variées et portaient sur des périodes différentes.

Tableau 7 - Exercices financiers des CCL répondants

Nombre de répondants N 22	Exercice financier
1	1 ^{er} avril 1999 au 31 mars 2000
6	1 ^{er} janvier 2000 au 31 décembre 2000
9	1 ^{er} avril 2000 au 31 mars 2001
1	1 ^{er} juin 2000 au 31 mai 2001
1	1 ^{er} juillet 2000 au 30 juin 2001
1	1 ^{er} août 2000 au 31 juillet 2001
1	1 ^{er} septembre 2000 au 31 août 2001
1	1 ^{er} janvier 2001 au 31 décembre 2001
1	1 ^{er} avril 2001 au 31 mars 2002

Leur fiabilité varie puisqu'ils n'ont pas tous fait l'objet d'une vérification ou d'un examen par un expert-comptable. De plus, même vérifiés, ils sont parfois accompagnés d'un rapport qui comporte des réserves quant à leur fidélité.

Tableau 8 - Nature de la mission de certification et réserves exprimées par les experts-comptables

Nombre de répondants N 22	Nature de la mission et réserves exprimées
5	Vérification. Aucune réserve.
10 ¹	Vérification. Le rapport du vérificateur contient une réserve quant à l'intégralité des produits (apports, dons, frais d'inscription, etc.).
1	Vérification. Le rapport du vérificateur contient une réserve quant aux immobilisations et à l'intégralité des produits (apports, dons, frais d'inscription, etc.).
1	Vérification. Le rapport du vérificateur contient une réserve à l'effet que les états financiers ne sont pas consolidés.
4	Rapport de mission d'examen. Pas de déclaration sur la fidélité des états financiers.
1	Aucune déclaration d'expert-comptable.

De plus, la diversité dans la nomenclature des comptes, les diverses interprétations et les modes variés de présentation des états financiers rendent la comparaison difficile. D'un CCL à un autre, un même poste des états financiers peut porter une appellation différente, ou encore, divers éléments du bilan ou de l'état des résultats peuvent faire l'objet de regroupements différents. Aussi, on constate de grandes divergences quant à la quantité d'informations dans les notes afférentes aux états financiers; certains CCL divulguent une quantité importante d'informations par notes aux états financiers, alors que d'autres ne fournissent pas le minimum requis par les normes comptables en vigueur. La comparaison des états financiers devient donc quelque peu spéculative.

3.2 Le bilan

Un bilan exprime la situation financière à la date à laquelle l'exercice financier se termine. Il est constitué : 1) de l'actif, i.e. les biens que possède l'entreprise (espèces déposées en banque, stocks, immeubles, équipement) et 2) des sources de capitaux soit le passif (sommes dues à des tiers que l'entreprise doit rembourser au cours des douze mois suivant la fin de son exercice,

¹ Dans ces cas, les vérificateurs signalent qu'ils n'ont pas été en mesure de s'assurer de l'intégralité des dons et/ou apports et/ou frais d'inscription, etc. Ils expriment, par conséquent, une réserve quant à la fidélité des états financiers. Cette réserve est très répandue dans le cadre de missions de certification d'organismes sans but lucratif dont les produits proviennent en grande partie du public.

sommes à rembourser à long terme), des apports reportés (des sommes reçues, grevées de conditions externes, pour lesquelles des charges correspondantes n'ont pas encore été engagées à la date du bilan). Enfin, le bilan montre aussi l'actif net (solde du ou des fonds) qui représente la différence entre les actifs et la somme du passif et des apports reportés (s'il y a lieu²). Selon les circonstances, le solde du fond peut être ou non affecté à des buts précis, en tout ou en partie.

Les organismes sans but lucratif peuvent choisir de comptabiliser leurs apports selon deux méthodes (voir Annexe). Le choix exercé influence directement les revenus, la situation financière, la valeur de l'actif net et l'interprétation qu'il est possible d'en faire. Aussi, les apports doivent être comptabilisés que si le CCL est raisonnablement assuré du montant et de la réception des sommes, ce qui laisse place à interprétation et permet une flexibilité quant à la décision de comptabiliser, ou non, des revenus. Enfin, puisque les bilans ont été établis à des dates différentes, il a été jugé peu utile de comparer le détail des actifs et passifs à court terme.

Compte tenu des limites signalées, l'analyse porte, pour l'essentiel, sur un examen d'ensemble des bilans (tableaux 9 et 10) et une description des actifs immobilisés (Tableau 11).

Tableau 9 - Synthèse des bilans, par rubriques (en dollars)³

² Le bilan peut comporter des apports reportés seulement dans les cas où un organisme a adopté la méthode du report. Un apport constitue une somme d'argent, un élément d'actif ou le règlement d'un passif qu'un organisme reçoit sans pour autant céder ou s'engager à céder quelque chose. Des apports peuvent toutefois être affectés i.e. qu'une entité extérieure peut établir des restrictions quant à l'utilisation des sommes ou du bien donnés.

³ Dans le cas des CCL ayant opté pour une comptabilité par fonds, les bilans ont été combinés pour les fins de la compilation.

	Actifs à court terme	Actifs immobilisés	Total	Passif à court terme	Passif à long terme	Apports reportés	Solde du fonds/actif net	Total de passif et du solde du fonds
1	134 413	1 343 730	1 478 143	138 323	122 220	837 802	379 798	1 478 143
2	225 105	648 980	874 085	67 396	0	76 936	729 753	874 085
3	214 614	132 853	347 467	166 348	0	54 825	126 294	347 467
4	203 517	31 380	234 897	111 232	0	0	123 665	234 897
5	125 846	4 601	130 447	41 714	0	17 731	71 002	130 447
6	143 180	340 276	483 456	19 710	0	488	463 258	483 456
7	31 313	14 740	46 053	29 260	3 194	0	13 599	46 053
8	128 278	1 444 261	1 572 539	179 453	659 656	0	733 430	1 572 539
9	127 617	0	127 617	231 033	3 585	0	-107 001	127 617
10	Nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
11	29 966	57 510	87 476	56 138	0	51 634	-20 296	87 476
12	320 274	88 523	408 797	169 046	0	19 234	220 517	408 797
13	54 298	968 915	1 023 213	43 640	0	0	979 573	1 023 213
14	139 706	24 427	164 133	99 474	0	0	64 659	164 133
15	59 776	271 040	330 816	88 586	0	0	242 230	330 816
16	46 331	360 505	406 836	64 602	20 494	0	321 740	406 836
17	117 114	42 998	160 112	49 042	0	38 998	72 072	160 112
18	28 917	0	28 917	928	0	0	27 990	28 918
19	232 822	1 281 093	1 513 915	101 717	0	14 419	1 397 779	1 513 915
20	112 531	992 014	1 104 545	107 028	391 320	104 274	501 923	1 104 545
21	50 165	69 814	119 979	46 784	0	0	73 195	119 979
22	7 210 346	31 535 521	38 745 867	10 517 410	17 270 117	10 179 080	779 260	38 745 867
23	68 761	19 734	88 495	40 213	0	0	48 282	88 495

La compilation des bilans révèle une grande disparité de l'actif total des CCL de l'étude. En effet, l'actif dont dispose les CCL de l'échantillon s'élève à aussi peu que 28 917 \$ (cas 18) et atteint 38 745 867 \$ (cas 22).

En moyenne (sauf le cas 22), les CCL disposent d'actifs à court terme (encaisse, stocks et frais payés d'avance) s'établissant à 123 550, d'actifs immobilisés de 387 495 \$. Ils ont en moyenne 88 175 \$ de passifs à court terme (comptes fournisseurs, salaires à payer), des dettes à long terme en moyenne de 57 165 \$, 57 921 \$ en apports reportés et un solde du fonds de 307 784 \$.

Actifs à court terme	Actifs immobilisés	Total	Passif à court t.	Passif à long t.	Apports reportés	Solde du fonds/actif net	Total de passif et du solde du fonds
123 550	387 495	511 045	88 175	57 165	57 921	307 784	511 045

Lorsque les moyennes sont établies en incluant le cas 22, le tableau est le

Actifs à court terme	Actifs immobilisés	Total	Passif à court terme	Passif à long terme	Apports reportés	Solde du fonds/actif net	Total de passif et du solde du fonds
445 677	1 803 314	2 248 991	562 231	839 572	517 974	329 214	2 248 991

Si on atténue l'effet de taille en présentant les proportions qu'investissent les CCL dans les deux catégories d'actifs (à court terme et immobilisés) et en montrant la part relative des différentes sources de capitaux les différences demeurent importantes.

Tableau 10 - Synthèse des bilans, par rubriques (en pourcentage)

	Actifs à court terme	Actifs immobilisés	Total	Passif à court terme	Passif à long terme	Apports reportés	Solde du fonds/actif net	Total de passif et du solde du fonds
1	9,09%	90,91%	100%	9,36%	8,27%	56,68%	25,69%	100%
2	25,75%	74,25%	100%	7,71%	0,00%	8,80%	83,49%	100%
3	61,77%	38,23%	100%	47,87%	0,00%	15,78%	36,35%	100%
4	86,64%	13,36%	100%	47,35%	0,00%	0,00%	52,65%	100%
5	96,47%	3,53%	100%	31,98%	0,00%	13,59%	54,43%	100%
6	29,62%	70,38%	100%	4,08%	0,00%	0,10%	95,82%	100%
7	67,99%	32,01%	100%	63,54%	6,94%	0,00%	29,53%	100%
8	8,16%	91,84%	100%	11,41%	41,95%	0,00%	46,64%	100%
9	100,00%	0,00%	100%	181,04%	2,81%	0,00%	-83,85%	100%
10	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
11	34,26%	65,74%	100%	64,18%	0,00%	59,03%	-23,20%	100%
12	78,35%	21,65%	100%	41,35%	0,00%	4,71%	53,94%	100%
13	5,31%	94,69%	100%	4,26%	0,00%	0,00%	95,74%	100%
14	85,12%	14,88%	100%	60,61%	0,00%	0,00%	39,39%	100%
15	18,07%	81,93%	100%	26,78%	0,00%	0,00%	73,22%	100%
16	11,39%	88,61%	100%	15,88%	5,04%	0,00%	79,08%	100%
17	73,15%	26,85%	100%	30,63%	0,00%	24,36%	45,01%	100%
18	100,00%	0,00%	100%	3,21%	0,00%	0,00%	96,79%	100%
19	15,38%	84,62%	100%	6,72%	0,00%	0,95%	92,33%	100%
20	10,19%	89,81%	100%	9,69%	35,43%	9,44%	45,44%	100%
21	41,81%	58,19%	100%	38,99%	0,00%	0,00%	61,01%	100%
22	18,61%	81,39%	100%	27,14%	44,57%	26,27%	2,01%	100%
23	77,70%	22,30%	100%	45,44%	0,00%	0,00%	54,56%	100%

La synthèse des rubriques des bilans, exprimée en pourcentage, révèle en effet que les actifs à court terme et les actifs immobilisés ont un poids variable dans l'actif total de chacun des CCL. Certains CCL investissent de manière importante dans les actifs immobilisés alors que d'autres ne possèdent que de peu de ces actifs, voire même d'aucun dans au moins deux cas (cas 9 et 18). Une réserve s'impose toutefois quant à l'interprétation de ces données et ce, pour au moins trois raisons. D'une part, il est possible que des CCL aient inscrit des actifs immobilisés comme charge au moment de leur acquisition auquel cas les actifs immobilisés ne sont pas inscrits au bilan. D'autre part, les règles sur lesquelles se fondent la détermination de la valeur à attribuer aux différents postes du bilan n'ont pas nécessairement pour objet de refléter leur valeur économique. À titre d'exemple, signalons que les cas 19 et 20 ont un terrain inscrit à la valeur de 1 \$; le poids relatif des actifs à court terme et des actifs immobilisés est donc trompeur dans ces 2

cas. Enfin, des CCL (cas 3, 7, 12, 13) sont liés à d'autres organismes; conséquemment leurs bilans ne présentent pas tous les actifs immobilisés qui sont mis à leur disposition dans le cadre de leur programmation et activités. À cet égard il est difficile, voire impossible, de prévoir si des sommes devront être consacrées dans l'avenir pour réparer, remplacer ou rénover des immobilisations, et le cas échéant, de mesurer la capacité du CCL à financer de tels projets tout en maintenant ses activités et opérations courantes.

Enfin, les synthèses des bilans, dollars et en pourcentage (Tableau 10 et Tableau 11), montrent que seuls 7 CCL ont des dettes à long terme à la date de leurs bilans respectifs. Signalons que les 3 CCL qui montrent le taux d'endettement à long terme les plus élevés (Tableau 11, colonne «Passif à long terme» cas 8, 20 et 22) sont des CCL qui ont été constitués avant la fin des années 1950.

3.3 Les actifs immobilisés

Un tableau du détail des actifs immobilisés a été établi (Tableau 12). Ce tableau montre l'investissement (en dollars et en pourcentage de l'actif total) dans neuf des catégories d'actifs immobilisés que les CCL possédaient à la date de leurs bilans respectifs. Dans les cas 3, 4, 6, 7, 11, 12, 14, 15, 19, 20, 21 la catégorie «Équipement de bureau, d'entretien et de restauration» regroupe les autres types d'équipement (sportif, animation). Le tableau montre que 9 CCL possèdent des biens immobiliers; 8 CCL des terrains et bâtiments et 1 possède un bâtiment seulement. Pour les CCL qui ne possèdent pas de biens immobiliers, l'investissement le plus important est constitué d'équipements (sportif, d'animation, de bureau).

L' estimation de la valeur marchande ou assurable des actifs immobilisés se lit au tableau 12.

Tableau 12 - Comparaison du coût et de la valeur comptable nette des actifs immobilisés et de la valeur marchande ou assurable

	Coût (1)	Valeur comptable nette (VCN) (2)	Valeur marchande ou assurable (3)	Valeur marchande ou assurable /Coût (3) divisé par (1)	Valeur marchande ou assurable/Valeur comptable nette (3) divisé par (2)
1	2 265 858	1 343 730	2 827 000	1,25	2,10
2	2 078 951	648 980	1 900 000	0,91	2,93
3	483 011	132 853	93 420	0,19	0,70
4	106 819	31 380	150 000	1,40	4,78
5	64 306	4 601	nd	-	-
6	462 173	340 276	672 125	1,45	1,98
7	36 840	14 740	900 000	24,43	61,06
8	2 595 699	1 444 261	Nd	-	-
9	0	0	Nd	-	-
10	0	0	Nd	-	-
11	266 183	54 948	4 220 000	15,85	76,80
12	nd	88 523	18 855 000	-	-
13	1 473 422	968 915	893 065	0,61	0,92
14	nd	24 427	951 200	-	-
15	333 941	271 040	212 520	0,64	0,78
16	1 056 201	360 505	973 500	0,92	2,70
17	295 636	42 997	nd	-	-
18	0	0	16 000	infini	Infini
19	1 999 926	1 281 093	3 512 150	1,76	2,74
20	1 531 192	992 013	2 200 000	1,44	2,22
21	0	69 814	nd	-	-
22	49 669 901	31 535 521	nd	-	-
23	77 293	19 734	nd	-	-

Un résultat supérieur à 1 dans les colonnes «Valeur/Coût» et «Valeur/ VCN» signale que le coût et/ou la valeur comptable nette des actifs sont inférieurs à leur valeur marchande ou assurable.

À l'exception des cas 4, 7 et 11, les CCL qui présentent des ratios supérieurs à 1 font partie du groupe qui possèdent des biens immeubles. Les cas 7 et 11 sont particuliers puisque ces CCL déclarent des valeurs marchandes pour des immeubles et terrains qui ne sont pas inscrits dans leurs bilans (ce qui confirme le propos tenu précédemment à l'effet que les CCL disposent d'actifs immobilisés qui appartiennent à d'autres organismes).

3.4 L'état des résultats et l'analyse des revenus

L'analyse comparative des produits et des charges n'a pas été possible en raison de la diversité dans les modes de présentation. Nous avons toutefois établi une analyse des types de revenus

(tableaux 13 et 14) et des sources des subventions (tableaux 15 et 16) en posant l'hypothèse que les revenus de chacun des CCL et leur provenance sont stables d'un exercice à l'autre.

Tableau 13⁴ – Types de revenus (en valeur absolue)

cas	subventions	dons	Cotisations et contributions	Activités lucratives	Levées fonds	autres	total
1	219 220	0	140 634	2 538 578	36 227	11 221	2 945 880
2	1 590 254	42 500	258 857	259 910	1 024	134 574	2 287 119
3	386 565	130 579	581 911	139 851	80 069	53 605	1 372 580
4	632 168	1 186	296 772	11 465	0	650	942 241
5	351 769	7 675	30 661	33 133	1 741	124 060	549 039
6	277 236	0	136 505	3 156	0	0	416 897
7	285 152	19 880	234 832	0	5 986	0	545 850
8	102 548	33 333	4 427	637 740	16 154	22 480	816 682
9	129 461	0	1 436 688	0	420 764	0	1 986 913
10	nd	nd	nd	nd	Nd	nd	Nd
11	226 339	81 801	123 836	297 894	37 711	44 061	811 642
12	1 189 262	226 599	471 325	130 362	39 450	0	2 056 998
13	411 442	70 823	108 258	148 457	0	16 193	755 173
14	472 690	13 200	47 383	4 059	0	32 494	569 826
15	301 592	0	499 444	225 981	18 044	105 628	1 150 689
16	75 222	0	498 631	4 113	0	0	577 966
17	363 398	28 600	112 765	417 903	0	25 831	948 497
18	81 753	1 707	88 169	0	0	1 656	173 285
19	247 069	10 600	424 516	224 063	34 735	159 694	1 100 677
20	137 778	0	213 579	1 362 258	2 400	702	1 716 717
21	179 669	0	15 296	92 387	0	0	287 352
22	5 816 884	124 822	15 047 293	1 294 783	0	4 526 975	26 810 757
23	140 696	0	142 655	264 940	0	0	548 291

TOTAUX

Tous	13 618 167	793 305	20 914 437	8 091 033	694 305	5 259 824	49 371 071
Tous	27,58%	1,61%	42,36%	16,39%	1,41%	10,65%	100,00%
Sans 22	7 801 283	668 483	5 867 144	6 796 250	694 305	732 849	22 560 31
Sans 22	34,58%	2,96%	26,01%	30,12%	3,08%	3,25%	100,00%

Les cases ombragées désignent le type de revenu le plus important pour chacun des CCL. Les totaux montrent que, pour les CCL, les cotisations et contributions des membres et participants sont le type de revenus le plus important pour l'ensemble des CCL (42,36 % des revenus totaux).

⁴ «Activités lucratives» : loteries, bingos, restaurants et bar, les location etc. «Autres» renvoie aux revenus spécifiques à un CCL

Si on exclut le cas 22, les subventions deviennent alors la source la plus importante (34,58%), suivie des activités lucratives (30,12%).

Les cases ombragées désignent le type de revenu le plus important pour chacun des CCL. Le tableau révèle qu'à l'exception des cas 3, 15, 17, 19, 23, les CCL tirent la majorité (50% et plus) de leurs revenus d'un seul type. Les subventions constituent la source la plus importante pour 9 CCL, viennent ensuite les cotisations et contributions des membres ou participants activités lucratives (7 CCL), et les activités lucratives (7 CCL). Les dons et les levées de fonds constituent une portion négligeable des revenus totaux des CCL (ce que révélait déjà le Tableau 13), mais que ces types de revenus atteignent des proportions substantielles de 11,02% et 21,18% dans deux cas (Tableau 14) .

Enfin, une analyse plus poussée des subventions par source révèle que les organismes provinciaux et les municipalités constituent une source importante de revenus (40% et plus des revenus totaux) pour sept des CCL et une source appréciable (25% des revenus totaux) pour six autres CCL tandis que le gouvernement provincial - tous les ministères confondus et le Secrétariat aux loisirs et aux sports- représente, avec les municipalités, plus des trois quarts des subventions reçues par les CCL.

Tableau 14 – Types de revenus (en pourcentage du total des produits)

cas	subventions	dons	cotisations membres ou contributions	Activités lucratives	Levées fonds	Autres	Type CCL
1	7,44%	0,00%	4,77%	86,17%	1,23%	0,38%	Néo-communautaire
2	69,53%	1,86%	11,32%	11,36%	0,04%	5,88%	Néo-communautaire
3	28,16%	9,51%	42,40%	10,19%	5,83%	3,91%	Patro
4	67,09%	0,13%	31,50%	1,22%	0,00%	0,07%	Néo-communautaire
5	64,07%	1,40%	5,58%	6,03%	0,32%	22,60%	CEP
6	66,50%	0,00%	32,74%	0,76%	0,00%	0,00%	Patro
7	52,24%	3,64%	43,02%	0,00%	1,10%	0,00%	Néo-communautaire
8	12,56%	4,08%	0,54%	78,09%	1,98%	2,75%	Néo-communautaire

9	6,52%	0,00%	72,31%	0,00%	21,18%	0,00%	Néo-communautaire
10	nd	nd	nd	nd	nd	nd	CEP
11	27,89%	10,08%	15,26%	36,70%	4,65%	5,43%	Patro
12	57,82%	11,02%	22,91%	6,34%	1,92%	0,00%	Patro
13	55,71%	9,59%	14,66%	20,10%	0,00%	2,14%	Patro
14	82,95%	2,32%	8,32%	0,71%	0,00%	5,70%	CEP
15	26,21%	0,00%	43,40%	19,64%	1,57%	9,18%	Néo-communautaire
16	13,01%	0,00%	86,27%	0,71%	0,00%	0,00%	Néo-communautaire
17	38,31%	3,02%	11,89%	44,06%	0,00%	2,72%	CEP
18	47,18%	0,99%	50,88%	0,00%	0,00%	0,96%	Néo-communautaire
19	22,45%	0,96%	38,57%	20,36%	3,16%	14,51%	Néo-communautaire
20	8,03%	0,00%	12,44%	79,35%	0,14%	0,04%	Néo-communautaire
21	62,53%	0,00%	5,32%	32,15%	0,00%	0,00%	Néo-communautaire
22	21,70%	0,47%	56,12%	4,83%	0,00%	16,88%	Néo-communautaire
23	25,66%	0,00%	26,02%	48,32%	0,00%	0,00%	Néo-communautaire

3.5 Obligations des CCL

Dans les protocoles d'entente conclu par les CCL avec des municipalités et des commissions scolaires, nous avons examiné les obligations (en matière de gestion financière et/ou de reddition des comptes) auxquelles sont assujettis les CCL.

Nature du protocole et valeur monétaire	<i>Obligations du CCL</i>
---	---------------------------

municipalité 300 000 \$	Déposer à la Ville ses états financiers pour chaque exercice annuel et un rapport d'activités annuel au plus tard 30 jours après le dépôt à ses membres (mentionner l'utilisation faite des sommes versées par la Ville).
commission scolaire 55 768 \$	Administrer son budget selon les règles habituellement reconnues et acceptées par les vérificateurs externes; Fournir annuellement des statistiques des inscriptions (formulaire) et des informations sur les activités; Permettre l'accès aux livres comptables; Discuter du rapport d'activités et des projets de l'année suivante une fois par an avec le directeur du Service de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes; Rapport d'activités à la fin de l'année d'opération; copie du rapport annuel signé par le vérificateur du CCL; Faire état dans son rapport annuel de la subvention de base de la Commission et de sa contribution financière complémentaire relative aux frais de services, à l'administration générale, aux frais reliés au service téléphonique, au service de protection et à l'achat d'articles d'entretien ménager, aux frais reliés à l'achat de mobilier, d'appareillage et d'outillage, aux frais reliés à l'entretien physique de l'immeuble loué et aux frais reliés à la préparation et à l'entretien des équipements de bureau appartenant à la Commission.
S municipalité 137 240 \$	Fournir sur demande les renseignements pour établir un bilan de la fréquentation et de la participation du public; Respecter les politiques et procédures établies par la Ville; Déterminer les salles où se tiendront les activités dès le début de chaque session; État de compte avec les dépenses réelles encourues dans le délai et pour la période que détermine la Directrice; L'excédent sur les dépenses doit être remboursé par l'organisme dans les 10 jours d'une demande écrite par la Directrice, déduit des versements subséquents, ou affecté à d'autres activités avec l'approbation de la Directrice; Les comptes soumis doivent indiquer le taux et le montant des taxes applicables (TPS/TVQ).

Les CCL sont soumis à la reddition de compte au moins annuelle selon des exigences variées, allant de la remise d'un rapport annuel et des états financiers vérifiés jusqu'à la production de relevés mensuels, des statistiques variées et des rencontres avec un cadre de l'organisme subventionnaire. Sauf pour deux cas, les exigences n'entretiennent vraisemblablement pas de lien avec la valeur monétaire de la subvention. Ce peut être la remise

3.6 Classification comptable des CCL

Nous avons tenté de dégager une «classification comptable» des CCL, afin d'examiner les liens entre les caractéristiques comptables et la typologie de Fréchette (2000). L'identification de variables pour établir la classification fut un défi en raison des limites des états financiers et de leurs modes de présentation. L'analyse révèle que les seules données comptables ne permettent pas d'établir une classification des CCL. Nous avons donc retenu des paramètres, tirés des formulaires PAF, qui sortent du cadre comptable traditionnel (participation aux activités journalières et de courte durée, heures de bénévolat et heures d'animation payées ou bénévoles) en plus de données comptables telles que le total des revenus, des dépenses, des subventions, la masse salariale (selon les formulaires PAF). L'analyse des paramètres a permis de classer les CCL selon un ordre de grandeur (petit, moyen, grand et très grand) .

Tableau 15 – Sommaire des classifications

	Revenus	Dépenses	Subventions	Salaires	Participation	Bénévolat	reintervention	
Patro	P	P	M	P	P	M	M	Moyen
Patro	M	M	M	G	M	M		Moyen
Patro	G	G	M	TG	M	TG	TG	-
Patro	M	M	M	M	M	M	G	Moyen
Patro	TG	TG	TG	G	G	G	G	Grand
CEP	M	M	M	M	P	M	M	Moyen
CEP	M	M	G	M	G	M	M	Moyen
CEP	M	M	M	M	M	G	M	Moyen
CEP	-	-	-	-	P	M	M	-
CEP	TG	TG	P	TG	TG	P	TG	Très grand
Néo	M	M	P	M	M	M	M	Moyen
Néo	G	G	M	M	M	M	G	Moyen
Néo	M	M	M	P	P	-	-	
Néo	G	G	M	G	G	G	TG	Grand
Néo	M	M	P	P	M	M	M	Moyen
Néo	P	P	P	P	M	P	P	Petit
Néo	TG	TG	P	TG	TG	P	TG	Très grand
Néo	TG	TG	P	M	-	-	-	
Néo	P	P	P	P	M	P	M	Petit
Néo	TG	TG	TG	TG	TG	TG	TG	Très grand
Néo	M	M	P	M	P	M	M	Moyen
Néo	TG	TG	M	G	M	M	M	Moyen
Néo	M	M	G	G	M	M	G	Moyen
Neo	TG	TG	TG	TG	TG	TG	TG	Très grand

La classification révèle que les CEP sont majoritairement «moyens» (3/5, 1 non classé). Ils partagent des caractéristiques communes de revenus, de dépenses, de subventions, de masse salariale, d'heures de bénévolat et d'heures d'animation. Les unités de participation suivent toutefois des tendances variables d'un CCL à l'autre. Cela peut être attribuable à des interprétations et modes de compilations des unités différents. Les patros et les néo-communautaires présentent des classifications variables, bien que les patros s'inscrivent surtout chez les «moyen» quant aux subventions reçues. Dans l'ensemble, les CCL appartenant à ces deux types se distinguent sur l'ensemble des paramètres ce qui suggère que les orientations spécifiques des CCL entretiennent peu de liens avec les données comptables et leur mesure.

3.7 Des pistes de travail pour l'amélioration des pratiques comptables

L'étude et les limites qui ont été signalées, révèlent les difficultés inhérentes aux états financiers à dresser un portrait, même économique, des CCL. Il existe des normes pour la présentation des états financiers des organismes à but non lucratif (Danyluk, 1998 et Gosselin, 1997), mais elles s'appliquent à des organisations (OCAQ, 2002) qui ont pour seul point commun le caractère non lucratif de leurs activités. Aussi, puisque la comptabilité recourt à des «conventions discutables», il faut se «méfier de l'image qu'elle donne de l'entreprise» (Capron, 1991 : 4). Les états financiers permettent néanmoins de rendre des comptes aux administrateurs, aux donateurs, aux organismes subventionnaires. Ils confortent ainsi la confiance des acteurs économiques et sociaux; la comptabilité est un «instrument imparfait», mais sa fonction sociale la rend «incontournable» (Capron, 1991).

L'étude soulève toutefois la pertinence, pour les CCL, d'harmoniser les exercices financiers, les conventions comptables et les modes de présentation. Pour soutenir la confiance dans les relations sociales et d'échange (dans lesquelles les intérêts des parties convergent souvent quant à l'intérêt commun, mais divergent parfois quant aux moyens), il faut énoncer «quelque chose» qui permette de «maintenir le contact, de réduire les aspérités de sens, de servir de liant au consensus» (Capron, 1991). Les états financiers peuvent jouer ce rôle. Mais pour fonder la négociation entre les divers acteurs, les états financiers doivent utiliser un langage commun. Un effort d'harmonisation pourrait générer un modèle d'états financiers capable de répondre aux besoins d'information des administrateurs des CCL et aux exigences (présentement trop différenciées, démesurées et coûteuses à remplir) des bailleurs de fonds. Un modèle uniforme comporte à notre avis l'attrait de masquer les différences liées à la forme et de mettre en relief les variables qui donnent à l'un ou à l'autre des CCL un caractère véritablement spécifique.

Enfin, l'étude signale le besoin de définir un système d'indicateurs pour les entreprises de l'économie sociale (Binhas, 2002) dont les CCL. Un système qui permettrait de dépasser la «simple» reddition des comptes pour mettre au jour la performance économique **et** sociale des CCL; un système susceptible d'ouvrir sur les perspectives d'avenir pour compléter le caractère foncièrement historique des états financiers.

Nous croyons qu'une meilleure connaissance de la performance des CCL permettrait aux divers acteurs (des CCL, de l'État, des organismes subventionnaires, etc.) de sélectionner les choix ponctuels et les orientations futures qu'ils valorisent et d'amorcer des discussions sur les choix et orientations qui font l'objet de tensions. Les indicateurs sont, croyons-nous, susceptibles d'offrir des clés de compréhension et d'action aux acteurs des CCL (en leur permettant, par exemple, de faire le suivi de leurs interventions dans leur communauté) et aux bailleurs de fonds (en leur donnant des guides pour la répartition des ressources notamment). Globalement, nous pensons qu'une meilleure connaissance de la performance peut favoriser le développement de partenariats concertés, respectueux des besoins des parties (qu'il s'agisse des impératifs de l'arbitrage de la répartition des ressources ou de stratégie de gouvernance locale et de gouvernement d'entreprise) dans le respect de l'autonomie et de la spécificité des CCL.

4. DES PRATIQUES DE GESTION SAINES ET DÉMOCRATIQUES DANS DES ORGANISATIONS AUX PORTRAITS COMPTABLES VARIÉS.

D'entrée de jeu, nous réitérons la qualité de la gestion des ressources humaines et les pratiques partenariales qui ont cours dans les CCL. L'esprit général de service animant les CCL et la qualité de vie dont ils font la promotion dans la communauté ne sont sans doute pas sans effets sur la qualité des relations de travail à l'intérieur de ces organisations.

De façon générale, en CCL, on trouve de bonnes pratiques de gestion et un fonctionnement empreint d'un esprit démocratique. Les directions, conscientes de l'accroissement et de la complexification de la tâche des employés, souhaiteraient pour la plupart, améliorer les conditions salariales. Pour ce faire, il faudrait cependant que les revenus des CCL augmentent surtout en ce qui a trait à la part provenant de subventions récurrentes. Il y aurait cependant possibilité de bonifier la situation des employés en développant la possibilité de participer à un régime de retraite. Il y aurait aussi lieu, dans certains cas, de réviser la politique des congés (vacances, maladie, parental, etc.). Ces éléments contribuent à la rétention d'employés satisfaits de la nature de leur travail et conscients des avantages pécuniaires et autres qu'ils en retirent.

La question de la syndicalisation est encore peu répandue. Elle doit cependant être l'occasion d'une réflexion sur les modalités de détermination des conditions de travail dans les CCL et sur les façons d'assurer une juste représentation des employés dans la gestion courante des CCL. Une

recherche récente montre que même dans des secteurs d'activité semblables aux CCL, la syndicalisation produit des effets bénéfiques sur les conditions de travail des employés (Cleveland 2003).

Le rapport Fréchette (2000) faisait mention de l'importance du bénévolat dans les CCL à la fois comme facteur de développement personnel, facteur de solidarité et source de main d'œuvre. Notre recherche confirme cette importance des bénévoles. Elle veut cependant rappeler que le bénévolat doit être entretenu pour en assurer le maintien dans l'organisation. Certains CCL ont à cet égard des pratiques exemplaires. D'autres auraient avantage à développer des politiques écrites de gestion de l'action bénévole et à développer de façon plus systématique des façons de valoriser la contribution des bénévoles au-delà du discours reconnaissant.

L'administration selon les principes de l'économie sociale est exigeante pour en faire un vecteur de développement de la qualité de vie de l'organisme. La formation des gestionnaires à cet effet n'est malheureusement pas encore assez répandue au sein des entreprises d'économie sociale ou de leurs regroupements ou fédérations respectifs. Il y aurait là place à l'innovation. Il en va de même du côté des instruments en soutien aux pratiques de gestion. Nous songeons ici plus particulièrement aux pratiques comptables qui ont fait l'objet de la seconde partie de notre étude. La diversité et la variabilité dans les instruments de reddition des comptes deviennent un handicap à surmonter régulièrement pour le fonctionnement des CCL en réseau. L'harmonisation des exercices financiers, des conventions comptables et des modes de présentation seraient un progrès. Bien entendu, nous sommes conscient que les traditions établies l'ont été en fonction de facteurs liés à l'histoire de chaque catégorie de CCL et en fonction des exigences des bailleurs de fonds auxquels ils ont été associés au fil de leur évolution. Il y aurait cependant avantage à ce que les directions se penchent sur la question et développent un langage comptable commun sinon des outils plus apparentés. Comme nous le mentionnions en conclusion de l'étude des pratiques comptables, des instruments mieux adaptés pourraient produire une meilleure connaissance de la performance des CCL et influencer sur la perception qu'ils projettent chez leurs partenaires financiers. En même temps, ces derniers, surtout ceux du secteur public, les divers ministères, secrétariats ou services gouvernementaux, auraient avantage à simplifier les exigences envers les CCL et assortir leur soutien à des conditions marquées du sceau de la confiance plutôt que de celui des contrôles en quantité parfois imposante. Les partenariats s'en porteraient mieux

et les CCL auraient encore plus de temps et d'énergies à consacrer aux activités qui en font des services de proximité des plus appréciés dans leurs milieux.

RÉFÉRENCES

- . 2000. *Les pratiques et les besoins de formation en action communautaire*, Montréal, CSMO-économie sociale et action communautaire.
- BÉLANGER, P.R., CUCUMEL, G., LANGLOIS, P., LAPOINTE, P.A., LÉVESQUE, B. 2002. *Questionnaire sur les Innovations en milieu de travail dans le secteur manufacturier au Québec*, Montréal, Cahiers de recherche du CRISES, 0206.
- BENOÎT, C., ROUSSEAU, M.D. 1993. *La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises du Québec*, Québec, Les publications du Québec.
- BERGERON, J.G. 1994. *Unionization in the Private Service Sector*, Thèse de Ph.D., University of Toronto.
- BINHAS, L. (2002) *L'économie sociale et l'action communautaire en indicateurs. Pilote sur le développement d'indicateurs sociaux économiques*. Montréal : CSMO Économie sociale et action communautaire.
- BOURQUE, G.L. 2000. *De l'ancienne à la nouvelle économie : un processus de modernisation sociale de l'industrie. Problématique et méthodologie*, Cahiers du CRISES, no 0006, Montréal.
- CAPRON, M. 1993). *La comptabilité en perspective*. Paris : Éditions La Découverte.
- CAPRON, M. (1991). «La comptabilité : un instrument imparfait mais irremplaçable». *Problèmes économiques*, avril.
- CLEVELAND, G., GUNDERSON, M., HYATT, D. 2003. « Union Effects in Low-wages Services : Evidence from Canadian Childcare », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 56, no 2, p. 295-305.
- COMEAU, Y., al., 2002. *Les effets du financement étatique sur les organismes communautaires. Le cas du Fonds de lutte contre la pauvreté*, Sillery, Ed. Sylvain Harvey.
- CORBEIL, C., DESCARIES, F., COMEAU, Y. 2000. *Grille de collecte de données pour la poursuite d'études de cas réalisées dans le cadre du projet de recherche Économie sociale, santé et bien-être*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, no 00-03.
- CSMOESAC. 2000. Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, « Les premiers résultats de la plus vaste étude statistique jamais réalisée sur l'action communautaire et l'économie sociale », *Recto Verso*, no 286, octobre, p. 13-16.
- DEFOURNAY, J., DEVELTERE, P., FONTENEAU, B. (1999) *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Paris et Bruxelles, De Boeck Université.
- DANYLUK, K. (1998) *Guide de présentation de l'information financière des organismes sans but lucratif*. Toronto : ICCA
- FRÉCHETTE, L. (2000) *À propos de la spécificité des centres communautaires de loisir*, CÉRIS, Université du Québec à Hull, rapport de recherche présenté au Secrétariat au loisir et au sport du Gouvernement du Québec et à la FQCCL, 51p.
- GOSSSELIN, J. (1997) *Les états financiers des organismes sans but lucratif*. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.

- HUOT, G. (2002) Les entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme social. Cahiers de l'ARUC-ÉS, Collection Transfert, ARUC-Économie sociale.
- LAPOINTE, P.A., CUCUMEL, G., BÉLANGER, P.R., LÉVESQUE, B., LANGLOIS, P. 2002. *Innovations en milieu de travail dans le secteur manufacturier*, Montréal, Cahiers de recherches du CRISES, no 0212.
- MARTEL, L. et J.-G. ROUSSEAU (1999) *Le gestionnaire et les états financiers*. Saint-Laurent : ERPI, 260 p.
- MORIN, E.M., SAVOIE, A. et G. BEAUDIN (1994) *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*. Montréal : Gaëtan Morin.
- MORIN, E.M., GUINDON, M. et E. BOULIANNE (1996) *Les indicateurs de performance*. Montréal : Ordre des comptables généraux licenciés du Québec.
- MTQ. 2002. *Bilan des relations du travail au Québec en 2001* (seconde section), Québec, Ministère du travail du Québec, mai.
- NEANTAM, N. (2002) «Économie sociale et évaluation. État du dossier au Québec», dans *Développement local, économie sociale et démocratie*, sous la dir. de Marielle Tremblay, Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay, PUQ, Ste-Foy, p. 217-235.
- OCAQ. 2002. OSBL - *Questions de comptabilité et de vérification. Manuel du participant*. Montréal : OCAQ.
- PAQUET, R. 1999. «Les emplois de l'économie sociale : forme de démocratisation du travail ou exploitation d'une main-d'œuvre qualifiée?», *Économie et solidarités*, vol. 30, no 1, p. 78-94
- PAQUET, R., DESLAURIERS, J.P., SARRAZIN, M. 1999. « La syndicalisation des salariés du communautaire », *Relations industrielles*, vol. 54, no 2, p. 337-360.
- PAQUET, R., FAVREAU, L., RÉGIS PARR, M., VÉZINA, C. 2000. *Une évaluation exploratoire objective et subjective des emplois dans les micro-entreprises à financement social*, Document de recherche, Centre d'étude et de recherche sur le syndicalisme et le travail, CEREST 00-1, Hull, Université du Québec à Hull.
- STATISTIQUE Canada . 2001. *Enquête sur le milieu de travail et les employés. Compendium*, Données de 1999. No 71-585-XIF au catalogue.
- ST-ONGE, S., AUDET, M., HAINES, V., et PETIT, A. 1998. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- STRATTFORD, J. 2001a. « Profil du secteur des services de garde d'enfants », *indicateurs des services*, Statistique Canada, no 63-016 au catalogue, 4^e trimestre, p. 17-31.
- VAILLANCOURT, Y. ET FAVREAU, L. (2000) *Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire*, Cahier de la Chaire de recherche en développement communautaire, Série Recherche no 18, UQO, Gatineau.
- VAILLANCOURT, S. (2003) Communication à l'ARUC en économie sociale dans le cadre de la Journée sur l'insertion sociale en collaboration avec la Fondation Chagnon, juin, Montréal.
- WHITE, D. (2001) Maîtriser un mouvement, dompter une idéologie. L'État et le secteur communautaire au Québec, *Isuma*, vol 2 no 2, p. 34.

Table des matières

1. LES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR (CCL), DES ORGANISATIONS COMMUNAUTAIRES QUI PARTICIPENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE.	1
1.1 LES CCL ET LE LOISIR SOCIO-RÉCRÉATIF DANS LA PERSPECTIVE COMMUNAUTAIRE	2
1.2 LE CARACTÈRE COMMUNAUTAIRE ET LA FINALITÉ SOCIALE DES CCL COMME ENTREPRISES DE LOISIR.....	2
1.3 UNE RECHERCHE SCRUTANT DEUX ANGLES DE LA CONFIGURATION ÉCONOMIQUE DES CCL EN TANT QU'ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE	4
2. L'EMPLOI ET LA GRH DANS LES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR.....	5
2.1 INTRODUCTION.....	5
2.2 LE PERSONNEL DES CCL SELON LES DONNÉES DU SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE	6
2.3 LES BÉNÉFICES MARGINAUX ET LA RÉMUNÉRATION SELON L'ÉTUDE DU REGROUPEMENT DES ORGANISMES NATIONAUX DE LOISIR DU QUÉBEC.....	7
2.3.1 Les couvertures d'assurances, régimes de retraite et autres bénéfices marginaux.....	8
2.3.2 La rémunération	9
2.4 LE SONDAGE EN CCL	10
2.4.1 La gestion générale des CCL.....	11
2.4.2 La gestion des ressources humaines.....	12
2.4.3 La dotation du personnel.....	13
2.4.4 La formation.....	14
2.4.5 Organisation de la gestion du personnel.....	14
2.4.6 La gestion du rendement.....	14
2.4.7 La rémunération	15
2.4.8 Les relations du travail.....	15
2.4.9 Les conditions de travail des salariés et bénévoles.....	16
2.4.10 Les relations avec les bénévoles.....	16
2.5 DES PISTES D'ANALYSE.....	17
3. L'ÉTUDE DES PRATIQUES COMPTABLES DANS LES CCL	19
3.1 POUR UNE LECTURE ÉCLAIRÉE DES DONNÉES.....	19
3.1.1 La cueillette de données et les premières informations.....	19
3.2 LE BILAN	21
3.3 LES ACTIFS IMMOBILISÉS.....	25
3.4 L'ÉTAT DES RÉSULTATS ET L'ANALYSE DES REVENUS.....	26
3.5 OBLIGATIONS DES CCL	29
3.6 CLASSIFICATION COMPTABLE DES CCL.....	30
3.7 DES PISTES DE TRAVAIL POUR L'AMÉLIORATION DES PRATIQUES COMPTABLES	32
4. DES PRATIQUES DE GESTION SAINES ET DÉMOCRATIQUES DANS DES ORGANISATIONS AUX PORTRAITS COMPTABLES VARIÉS.....	33
RÉFÉRENCES	36