UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DU LOISIR

PAR
JOHANNE BONDU

# ANALYSE LONGITUDINALE DES DONNÉES SUR LA PRIVATISATION ET LE FAIRE-FAIRE MUNICIPAL DANS LE DOMAINE DES SERVICES RÉCRÉATIFS ET CULTURELS

AVRIL 1993

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

À Sarah, née au cours de cette

période de recherche

# RÉSUMÉ

Dans le domaine des services récréatifs et culturels municipaux, plusieurs formes de transferts de responsabilités ont été expérimentées auprès des entreprises commerciales, des associations sans but lucratif et des organismes intermunicipaux. (D'Amours, 1987) Ce constat a été obtenu lors d'une enquête auprès des directeurs municipaux de loisir effectuée en 1986.

L'objet de la présente étude était de mettre à jour les données de ce bilan en 1990. En utilisant la même stratégie de recherche et le même type d'instrument, nous avons décrit dans une perspective longitudinale, le faire-faire et la privatisation dans le domaine des services récréatifs et culturels. Quelque 134 responsables de loisir des municipalités de 4 000 habitants et plus du Québec ont répondu à notre enquête.

Les résultats obtenus confirment que les politiques et les pratiques de faire-faire et de privatisation sont encore présentes en 1990. Rappelons les faits importants mis en évidence par cette enquête. Le répondant est généralement un homme (85,1%) âgé de 38,8 ans et a une scolarité de 16,7 ans. De plus, il est en moyenne depuis 10,7 ans à l'emploi de la municipalité et depuis 8,8 ans attaché à la direction du Service des loisirs. Ce constat illustre un léger changement par rapport à 1986 où les répondants étaient composés à 91,9% d'hommes. Par ailleurs, le répondant est plus âgé de deux (2) ans et son ancienneté à la municipalité et au Service des loisirs est également plus élevée en 1990 qu'en 1986.

Les municipalités, dans une large proportion (85,7%), partagent avec plusieurs partenaires la responsabilité de répondre aux besoins de la population en termes de loisir. La structure municipale de loisir s'est modifiée depuis 1986 pour près de trois (3) municipalités sur dix (10). Plus des deux tiers des transformations se sont effectuées en faveur du service assorti d'une étroite collaboration avec les associations. La comparaison des données d'enquête de 1986 qui fournissait des informations remontant à 1980 nous permet de dire que le nombre d'employés au sein des services municipaux de loisir a augmenté depuis dix (10) ans. Dans le cas des employés à temps plein, le taux de croissance a été de 6,69% par année et dans le cas des employés occasionnels, le taux a été de 5,24% par année.

Le nombre moyen des associations a augmenté depuis dix (10) ans. Le nombre d'associations a presque doublé dans le secteur des activités sportives et physiques, il a doublé dans le secteur des activités de plein-air et des activités culturelles et il a presque triplé dans le cas des associations du secteur des activités sociales et communautaires. Le nombre moyen de bénévoles oeuvrant au sein des associations de loisir des municipalités répondantes a également augmenté dans une proportion de près de 60% en dix (10) ans. Rappelons également que le taux de bénévolat diminue en fonction de la taille de la municipalité.

Selon les répondants, la prise en charge (faire-faire) de services ou programmes par un organisme sans but lucratif est une mesure envisageable dans une perspective de rationalisation des ressources. C'est toutefois, la tarification

qui a obtenu davantage l'assentiment des répondants à titre de mesure à prendre dans un contexte économique difficile.

Lorsque nous avons demandé quelle était l'organisation la mieux habilitée à assumer certaines tâches ou gérer certains équipements, les répondants ont désigné la municipalité et ce dans une proportion plus grande qu'en 1986.

Les responsables du loisir municipal veulent, par les politiques de faire-faire, donner aux associations locales la possibilité d'offrir leurs propres services; ils veulent favoriser la vie associative. Le deuxième motif invoqué est de répondre plus adéquatement à la demande des citoyens. Le troisième motif est d'augmenter la qualité des services.

Par ailleurs, les répondants ont majoritairement indiqué qu'il n'y avait pas de tâches ou responsabilités qu'ils aimeraient confier à un partenaire et qui ne le sont pas déjà. Par contre, pour ceux qui ont répondu positivement à cette question, les conventions collectives semblent être le principal obstacle au faire-faire. Il semble que lorsqu'elles impliquent la prise en charge d'équipements ou de ressources trop importantes, les mesures de faire-faire sont limitées. Enfin, le manque d'expertise est le troisième obstacle identifié par les répondants.

La filière mixte nous offre un mode de partage ou de transferts des responsabilités à des tiers, c'est-à-dire à des entreprises commerciales, à des organismes sans but lucratif et à des organismes intermunicipaux. Les faits observés par cette

enquête nous indiquent que les municipalités confient en 1990, des travaux, des programmes d'activités ou des services aux trois types de partenaires: 46,0% d'entre elles à l'entreprise commerciale, 87,9% à l'organisme sans but lucratif et 25,0% à l'organisme intermunicipal.

Quelles sont les tâches ainsi confiées et quels sont les équipements ainsi gérés en 1990? L'entreprise commerciale intervient principalement dans l'entretien du matériel, la gestion de programmes d'activités, les assurances et l'entretien des parcs, terrains de jeux et de sports, des tâches dites techniques, à l'exception de la gestion de programmes d'activités. L'organisme sans but lucratif oeuvre dans la gestion de programmes d'activités, la gestion d'équipements, la promotion et information et la surveillance. Dans le cas de l'organisme intermunicipal, certaines tâches lui sont confiées: la gestion de programmes d'activités, la promotion et information et la gestion d'équipements. Ajoutons que les proportions sont beaucoup moindres et que l'organisme intermunicipal n'est pas le partenaire privilégié en premier lieu par la municipalité.

Ainsi, l'entreprise commerciale est en relation importante avec les municipalités beaucoup en ce qui concerne les tâches dites techniques et de plus en plus en ce qui concerne les tâches de gestion si l'on compare les données de 1990 à celles de 1986. L'organisme sans but lucratif est surtout sollicité pour les tâches de gestion tant en 1990 qu'en 1986. Et l'organisme intermunicipal a un profil qui ressemble plutôt à l'organisme sans but lucratif en ce qui a trait aux tâches et il est de moins en moins un intervenant privilégié par les municipalités.

En 1990 et au niveau des équipements, on confie plus souvent à l'entreprise commerciale la gestion de la piscine extérieure, de l'aréna, de la piscine intérieure et des parcs. Les équipements confiés en gérance à l'organisme sans but lucratif sont en ordre d'importance, le centre de loisirs, le centre culturel, la bibliothèque et le court de tennis. L'organisme intermunicipal y intervient également, mais dans des proportions beaucoup moindres, soit dans la gestion du plateau sportif, de la bibliothèque et de la piscine extérieure.

En ce qui concerne la gestion déléguée de certains équipements, voyons l'importance relative de chacun des types de partenaires en 1990. L'organisme sans but lucratif est le partenaire privilégié en premier lieu par les municipalités. L'entreprise commerciale suit de près et l'organisme intermunicipal se situe loin derrière.

La performance de l'organisme sans but lucratif s'est améliorée en 1990 puisqu'en 1986 il était désigné premier intervenant pour sept (7) équipements sur dix (10). En 1990, c'est pour neuf (9) équipements sur dix (10) qu'il est privilégié en premier lieu.

En termes de répercussions, les répondants ont coché un certain nombre d'énoncés en fonction du type de partenaires de faire-faire. Les énoncés cités dans les trois premières positions pour l'un ou l'autre des partenaires sont la création d'emplois en dehors des structures municipales, la réduction des tâches routinières pour les employés municipaux, la réduction du nombre d'employés au

Service des loisirs, la révision des responsabilités des cadres du Service des loisirs, la révision de la structure du Service des loisirs et la réduction des dépenses d'administration. C'est ainsi que l'on note peu de changements avec les résultats obtenus en 1986; ce sont sensiblement les mêmes énoncés qui avaient été retenus.

Finalement, rappelons que le niveau de satisfaction de leurs expériences de faire-faire avec les trois types de partenaires est relativement élevé. Au moins les deux tiers des répondants se disent satisfaits ou très satisfaits de leurs expériences avec l'un ou l'autre des partenaires. Ajoutons que le niveau de satisfaction globale est plus élevé en 1990 que celui observé en 1986.

**REMERCIEMENTS**

Je tiens tout particulièrement à remercier la patience et la bienveillance de mon directeur de recherche, Monsieur Max D'Amours. Il a fait preuve à mon égard d'une grande compréhension face à mes hauts et mes bas tout au long de mes études de maîtrise et tout particulièrement pendant ma période de recherche.

J'aimerais souligner aussi que cette étude a été réalisée dans le cadre d'une recherche subventionnée par le Fonds FCAR, dirigée par Monsieur Max D'Amours sur "les politiques de loisir et culture dans un contexte de changement social".

Je voudrais également remercier mon conjoint pour sa présence et son soutien durant la phase de rédaction de recherche.

## TABLE DES MATIÈRES


INTRODUCTION . . . . . 1

CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE . . . . . 4
1. Contexte économique . . . . . 5
A. Réforme fiscale municipale . . . . . 5
B. Crise économique . . . . . 5
2. Transfert des responsabilités publiques . . . . . 7
A. Aperçu historique . . . . . 7
B. Idéologie politique . . . . . 8
3. Évolution du contexte municipal . . . . . 10
A. Structure organisationnelle . . . . . 10
B. Privatisation et faire-faire . . . . . 11
C. Services récréatifs et culturels . . . . . 12
4. Question de recherche . . . . . 13
5. Objectifs de recherche . . . . . 14

CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE . . . . . 15
1. Le concept de privatisation . . . . . 15
2. Modes de production des services . . . . . 17
3. Techniques de privatisation . . . . . 19
A. Alternatives dans la prestation des services municipaux québécois 20
4. Bilan du faire-faire dans le domaine des services récréatifs et culturels 21
A. Études américaines . . . . . 22
B. Études québécoises . . . . . 27
i) Enquête D'Amours . . . . . 29
ii) Enquête Preira . . . . . 30
iii) Enquête Carrière . . . . . 31

CHAPITRE 3 CADRE THÉORIQUE . . . . . 34
1. Définition des concepts . . . . . 34
A. Faire-faire et privatisation . . . . . 34
B. Services récréatifs et culturels . . . . . 36
2. Description des dimensions observées . . . . . 37
A. Motifs . . . . . 37
B. Mesures de rationalisation . . . . . 37
C. Objets de privatisation . . . . . 38
D. Types de partenaires . . . . . 38
E. Répercussions . . . . . 38
3. Modèles des modes de production des services publics . . . . . 39

CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE . . . . . 42
1. Enquête . . . . . 42
2. Limites de l'étude . . . . . 46

CHAPITRE 5 RÉSULTATS . . . . . 48
1. Informations générales . . . . . 48
A. Profil du répondant . . . . . 48
B. Profil du Service des loisirs . . . . . 51
i) Mode d'intervention en loisir . . . . . 51
ii) Structure de production . . . . . 53
C. Profil des associations . . . . . 58
i) Nombre d'associations . . . . . 59
ii) Bénévoles . . . . . 60
iii) Sources de financement . . . . . 62
iv) Aide accordée . . . . . 63
2. Les politiques de faire-faire . . . . . 66
A. Importance et impact des politiques municipales de faire-faire et privatisation selon les opinions des répondants . . . . . 67
i) Mesures de rationalisation . . . . . 67
ii) Types d'organisation les mieux habilités à assumer des tâches spécifiques . . . . . 69
iii) Types d'organisation les mieux habilités à gérer certains équipements . . . . . 72
iv) Motifs . . . . . 75
v) Obstacles . . . . . 78
vi) Conséquences . . . . . 80
B. Importance et impact des politiques municipales de faire-faire et privatisation selon les faits . . . . . 82
i) Expériences de faire-faire . . . . . 82
ii) Secteurs d'activités . . . . . 85
iii) Étendue de la participation à trois modes de production . . . . . 85
a) Expériences de faire-faire avec l'entreprise commerciale . . . . 87
b) Expériences de faire-faire avec l'organisme sans but lucratif 95
c) Expériences de faire-faire avec l'organisme intermunicipal . . 102
d) Tableaux comparatifs . . . . . 108

CHAPITRE 6 DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION . . . . . 116

BIBLIOGRAPHIE . . . . . 124

ANNEXE I QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE DE 1990 . . . . . 134
ANNEXE II QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE DE 1986 . . . . . 152

# LISTE DES TABLEAUX


Tableau 1 Mode de production par services selon l'enquête I.C.M.A. 1982 24
Tableau 2 Faire-faire en fonction des partenaires selon l'enquête I.C.M.A. 1982 . . . . . 25
Tableau 3 Catégories d'activités déléguées en faire-faire des comtés de la Caroline du Nord en 1990 . . . . . 26
Tableau 4 Composition de la population étudiée en 1990 . . . . . 43
Tableau 5 Taux de réponse en 1986 et 1990 . . . . . 45
Tableau 6 Niveau de diplômation des répondants en 1986 et 1990 . . . . . 49
Tableau 7 Provenance des répondants en 1990 . . . . . 50
Tableau 8 Comparaison du profil des répondants entre 1986 et 1990 . . . 51
Tableau 9 Politique municipale d'intervention en loisir en 1990 . . . . . 52
Tableau 10 Modification des structures de loisir entre 1985 et 1990 . . . . . 54
Tableau 11 Répartition du personnel en 1990 . . . . . 57
Tableau 12 Répartition du nombre total d'employés en 1980, 1986 et 1990 58
Tableau 13 Croissance du nombre d'associations de loisir 1980-1990 . . . . 59
Tableau 14 Taux de bénévolat en fonction de la taille des municipalités en 1986 et 1990 . . . . . 61
Tableau 15 Sources de financement des associations en 1986 et 1990 . . . 62
Tableau 16 Évolution de l'aide accordée aux associations entre 1985 et 1990 . . . . . 63
Tableau 17 Évolution de l'aide accordée aux associations entre 1980 et 1985 . . . . . 64
Tableau 18 Soutien aux associations selon les politiques municipales en 1990 . . . . . 64
Tableau 19 Opinion des répondants sur certaines mesures de rationalisation en 1990 . . . . . 68
Tableau 20 Types d'organisation les mieux habilités pour assumer des tâches spécifiques en 1986 et 1990 (%) . . . . . 72
Tableau 21 Types d'organisation les mieux habilités pour gérer certains équipements en 1986 et 1990 (%) . . . . . 74
Tableau 22 Motifs aux politiques de faire-faire en 1990 . . . . . 76
Tableau 23 Motifs aux politiques de faire-faire en loisir en 1986 . . . . . 77
Tableau 24 Obstacles à la privatisation et au faire-faire en 1986 et 1990 . 79
Tableau 25 Conséquences du faire-faire en 1990 (%) . . . . . 80
Tableau 26 Conséquences du faire-faire en 1986 (%) . . . . . 81
Tableau 27 Municipalités engagées avec des partenaires en 1986 et 1990 . 83
Tableau 28 Municipalités ayant eu au moins une expérience de faire-faire (1990) . . . . . 84
Tableau 29 Secteurs d'activités touchés par le faire-faire en 1986 et 1990 . 85
Tableau 30 Pourcentage des municipalités ayant confié des tâches à l'entreprise commerciale en 1986 et 1990 . . . . . 88
Tableau 31 Pourcentage des tâches confiées à l'entreprise commerciale en 1986 et 1990 . . . . . 89

Tableau 33 Répercussions du faire-faire avec l'entreprise commerciale en 1986 et 1990 . . . . . 93
Tableau 34 Niveau de satisfaction des répondants au faire-faire avec l'entreprise commerciale en 1986 et 1990 . . . . . 94
Tableau 35 Pourcentage des municipalités ayant confié des tâches à l'organisme sans but lucratif en 1986 et 1990 . . . . . 96
Tableau 36 Pourcentage des tâches confiées à l'organisme sans but lucratif en 1986 et 1990 . . . . . 97
Tableau 37 Pourcentage des équipements gérés par l'organisme sans but lucratif en 1986 et 1990 . . . . . 98
Tableau 38 Évolution des expériences de faire-faire avec l'organisme sans but lucratif en 1986 et 1990 . . . . . 100
Tableau 39 Répercussions du faire-faire avec l'organisme sans but lucratif . . . . . 101
Tableau 40 Niveau de satisfaction des répondants au faire-faire avec l'organisme sans but lucratif en 1986 et 1990 . . . . . 102
Tableau 41 Pourcentage des municipalités ayant confié des tâches à l'organisme intermunicipal en 1986 et 1990 . . . . . 103
Tableau 42 Pourcentage des tâches confiées à l'organisme intermunicipal en 1986 et 1990 . . . . . 104
Tableau 43 Pourcentage des équipements gérés par l'organisme intermunicipal en 1986 et 1990 . . . . . 105
Tableau 44 Répercussions du faire-faire avec l'organisme intermunicipal en 1986 et 1990 . . . . . 107
Tableau 45 Niveau de satisfaction des répondants au faire-faire avec l'organisme intermunicipal en 1986 et 1990 . . . . . 108
Tableau 46 Pourcentage des tâches confiées aux trois types de partenaires en 1986 et 1990 (%) . . . . . 109
Tableau 47 Pourcentage des équipements gérés par les trois types de partenaires en 1986 et 1990 . . . . . 111
Tableau 48 Répercussions du faire-faire en fonction des types de partenaires en 1990 . . . . . 113
Tableau 49 Répercussions du faire-faire en fonction des types de partenaires en 1986 . . . . . 114
Tableau 50 Niveau de satisfaction des répondants en 1986 et 1990 . . . . . 115

# LISTE DES FIGURES


| | | |
|---|---|---|
| Figure 1 | Modes de production des biens et services . . . . . | 18 |
| Figure 2 | Trois modèles de production des biens et services collectifs . . . | 40 |
| Figure 3 | Structure municipale de loisir en 1985 . . . . . | 55 |

# INTRODUCTION

Le monde municipal a connu plusieurs changements dans ses pratiques de gestion durant les dernières années. Depuis 1980, on a observé une accentuation du phénomène de transferts de responsabilités publiques au secteur privé. Les termes de privatisation et de faire-faire ont été de plus en plus à la mode.

Durant la période 1985-1986, trois événements publics importants portaient sur le thème de la privatisation ou du faire-faire. L'Association québécoise des directeurs de loisir municipaux (A.Q.D.L.M.) organisait un colloque à l'automne 1985 sur la privatisation. Quelques mois plus tard, deux événements consécutifs, liés de près à ce genre de préoccupations, retenaient l'attention du milieu municipal: un colloque de la Chambre de commerce de Montréal (avril 1986) sur le défi du faire-faire et le congrès annuel de l'Union des municipalités du Québec (mai 1986).

En 1988, l'École des Hautes études commerciales (H.E.C.) organisait un colloque sur le thème de la concurrence dans le secteur public. La privatisation et le faire-faire ont été identifiés alors comme des mécanismes de marché que le secteur public introduit pour répondre à la pression fiscale.

Le partage des responsabilités est également le discours que tient actuellement Monsieur Claude Ryan, ministre des Affaires municipales du gouvernement québécois. Le 14 décembre 1990, monsieur Ryan déposait à la Table Québec-Municipalités son projet de réforme municipale, soit un transfert (défini comme

étant de nouvelles charges et des pertes de revenus) de l'ordre de 477,5M$ de l'échelon provincial vers l'échelon municipal. (Ryan, 1990)

Dans le domaine des services récréatifs et culturels municipaux, plusieurs formes de transferts de responsabilités ont été expérimentées auprès des entreprises commerciales, des associations sans but lucratif et des organismes intermunicipaux. (D'Amours, 1987) Ce constat a été obtenu lors d'une enquête auprès des directeurs municipaux de loisir effectuée à travers la province en 1986 sur la privatisation et le faire-faire.

De plus, peu d'études, à notre connaissance, permettent de décrire l'évolution du mouvement de privatisation et du faire-faire dans le domaine des services récréatifs et culturels municipaux au Québec.

L'objet de la présente étude est de mettre à jour les données de ce bilan en 1990. En utilisant la même stratégie de recherche et le même type d'instrument, nous souhaitons décrire dans une perspective longitudinale, la privatisation dans une certaine mesure et le faire-faire dans le domaine des services récréatifs et culturels.

Le chapitre premier porte sur la problématique entourant le phénomène de transferts des responsabilités publiques au secteur privé. Le deuxième chapitre présente la recension des principaux ouvrages sur les thèmes de la privatisation

et du faire-faire. Le cadre théorique et la méthodologie de la présente recherche sont développés respectivement dans le chapitre troisième et quatrième.

Finalement les résultats de l'enquête sont exposés dans le cinquième chapitre et nous répondrons à nos questions de recherche lors de la discussion et de la conclusion, dans le chapitre sixième.

# CHAPITRE 1

# PROBLÉMATIQUE

Cette étude a émergé du courant de privatisation et de faire-faire qui a atteint les divers paliers de gouvernement durant les années 1980. Au Québec, les gouvernements ont réagi aux nouvelles formes de production des biens et services publics que suggéraient ces nouvelles approches. Or, dans le domaine des services récréatifs et culturels, une enquête a été menée auprès des municipalités québécoises dressant le portrait des politiques et des pratiques de privatisation et de faire-faire dans les années 1980[1].

Mais comment ce courant a-t-il continué à influencer la production des services récréatifs et culturels des municipalités québécoises?

Nous verrons dans ce chapitre certains aspects, soit le contexte économique, la notion de transferts des responsabilités publiques et l'évolution du contexte municipal et leur influence sur le courant de privatisation et de faire-faire. Ce chapitre se termine par l'élaboration de la question de recherche, de même que par l'identification des objectifs de recherche.

---

1. D'AMOURS, Max; Foy, Harold. *Rapport sur la privatisation et le faire-faire municipal dans le domaine des services récréatifs et culturels*, Trois-Rivières: U.Q.T.R., 1987, 81 pages.

## 1. Contexte économique

Le contexte économique a probablement été un élément déclencheur du mouvement de la privatisation. Deux événements majeurs ont favorisé les pratiques de faire-faire au niveau municipal, la réforme fiscale de 1980 et la crise économique du début des années 1980.

### A. Réforme fiscale municipale

La réforme fiscale en 1980 est venue au Québec donner de nouveaux principes de fiscalité municipale: l'autonomie municipale, le rendement financier, l'équité fiscale, la neutralité du régime fiscal et la simplicité administrative. Dans le domaine des services récréatifs et culturels, la réforme fiscale a surtout favorisé de nouvelles mesures telles que la tarification à l'usager selon le bénéfice reçu, la réduction dans la prestation des services et finalement, l'exploitation des forces vives du monde associatif. (D'Amours, 1990)

### B. Crise économique

Au début des années 1980, le Québec a connu une crise économique importante. Le gouvernement a alors souffert d'une crise de légitimité, d'efficacité et de capacité à payer.

> Le malaise par rapport au secteur public provient d'abord d'une crise de légitimité de l'intervention gouvernementale, attribuable en

> partie à l'incapacité de résoudre adéquatement les problèmes économiques et de répondre aux besoins croissants dans le domaine public. Il provient ensuite d'une crise d'efficacité, attribuable d'une part à la pression constante de la demande dans plusieurs secteurs, en particulier dans celui des services sociaux et d'autre part, à la bureaucratisation des institutions publiques liées à la centralisation. Enfin, il provient d'une crise de capacité à payer liée à la dernière crise économique et au chômage persistant.[2]

Les municipalités dans un tel contexte étaient de plus en plus la cible de critiques sévères relatives à leur gestion. À l'instar des citoyens américains, les citoyens québécois sont devenus progressivement intolérants face aux hausses de taxes et impatients face à la productivité des gestionnaires municipaux. Par ailleurs, les municipalités ont eu à faire face à une demande croissante pour des services de qualité. On a parlé alors de "stress fiscal". (Ammons, 1984)

Or, le président de l'Union des municipalités du Québec (U.M.Q.) en 1985 tirait la conclusion suivante du rapport de l'Institut Hudson du Canada:

> Le citoyen de l'an 2 000, malgré les contraintes économiques prévisibles, maintiendra son appétit pour un menu de services publics consistant. Il recherchera toujours l'obtention de services plus nombreux et de meilleure qualité, mais il exigera un menu à la carte plus souple, plus flexible, plus personnalisé.[3]

---

2. Bellemare, Diane, "Commentaires au texte de Gilles Paquet" in Séguin (1989), p. 26.

3. Corbeil, Jean, *Les villes: un partenaire économique nouveau*, Union des municipalités: Montréal, 1985, p.3.

## 2. Transfert des responsabilités publiques

Le transfert des responsabilités publiques à des partenaires ou mandataires est apparu aux décideurs comme une solution à la pression exercée par le contexte économique et les citoyens. Les différentes idéologies politiques prédominantes dans l'histoire du Québec nous aident à comprendre l'avènement des pratiques de privatisation et de faire-faire municipal.

### A. Aperçu historique

Le rôle de l'État depuis les années 1960 a subi de nombreuses transformations. L'État, dans les années 1960, dans le courant de la Révolution tranquille s'est substitué à l'Église dans différents domaines, l'éducation, la santé et le loisir. (Levasseur, 1982) L'État a élargi le champ des activités du secteur public.

Un mouvement qu'on a appelé la "municipalisation" du loisir a permis dans les années 1960, d'assister à la création des services municipaux de loisir. Par ailleurs, les nouveaux professionnels en loisir formés par les universités et collèges au début des années 1970, ont pu prendre une place de plus en plus importante et ce par le biais des municipalités.

De plus, en 1970, l'Association des directeurs de loisirs municipaux (A.D.L.M.) identifie trois (3) structures que les municipalités utilisaient: l'orga-

nisme à statut indépendant, la formule de partage et le service intégré.[4] Déjà, en 1970, le partenariat avec des associations sans but lucratif était présent.

B. Idéologie politique

Dans les années 1970, L'État est devenu catalyseur et décentralisateur. Un gouvernement à idéologie sociale-démocrate a produit le Livre blanc sur le loisir en 1979. Ce document important est venu camper le rôle des différents intervenants du monde du loisir. Les municipalités se sont vues reconnaître le mandat de "maître d'oeuvre" en loisir en tant que gouvernement le plus proche des citoyens. L'État se voulait plutôt le gardien des intérêts collectifs. De plus, le loisir y était présenté comme un droit au même titre que l'éducation, pour lequel il faut assurer des services à la population (Livre blanc sur le loisir au Québec, 1979).

En 1985, suite à la crise économique du début des années 1980, un gouvernement libéral est porté au pouvoir. L'idéologie politique de ce gouvernement l'amène à former plusieurs comités de travail dans l'optique du transfert des responsabilités publiques. Le rapport Gobeil (1986) sur la révision du fonctionnement et des organisations gouvernementales, le rapport Fortier (1986) sur la privatisation des sociétés d'État, le rapport Scowen (1986) sur la déréglementation sont autant de documents qui démontrent l'orientation du gouvernement.

---

4. Association québécoise des directeurs municipaux de loisir, *Le loisir et la municipalité, guide d'intervention*, Trois-Rivières: A.Q.D.L.M., 1970, p.127.

Le loisir, à l'instar d'autres champs d'intervention publique, a été l'objet de politiques de non-intervention, de retrait progressif de l'intervention de l'État et de privatisation (Rapport Leblond, 1987), de coupures budgétaires, etc..

Le gouvernement québécois amorce actuellement un virage important par l'adoption de la réforme municipale. Dans un document intitulé: "Vers un nouvel équilibre. Le partage des responsabilités entre le gouvernement et les municipalités: des ajustements nécessaires", Monsieur Claude Ryan, ministre des Affaires municipales, justifie le transfert net de l'ordre de 477,5M$ aux municipalités québécoises.

Sans parler de décentralisation, le gouvernement procède à un important transfert de responsabilités publiques et de charges financières à un palier de gouvernement inférieur. La tâche ingrate de taxer le citoyen davantage revient donc aux municipalités, puisque le gouvernement se dit au maximum de sa capacité de taxer.

L'idéologie politique des dernières années a donc favorisé l'émergence des politiques et pratiques de privatisation et faire-faire municipal, l'objet de notre étude.

## 3. Évolution du contexte municipal

Dans le cadre de ce mémoire, l'évolution du contexte municipal est examiné par le biais de la structure organisationnelle des municipalités et de la privatisation et le faire-faire présents au sein des municipalités et plus particulièrement au sein des services récréatifs et culturels.

### A. Structure organisationnelle

Les municipalités sont issues de la décentralisation administrative du gouvernement provincial. Elles représentent aussi le gouvernement le plus proche des citoyens. Le rôle de la municipalité est de répondre aux besoins et aspirations de la population située sur son territoire. Au plan administratif, la municipalité exerce les fonctions suivantes: l'administration, la sécurité publique, le transport routier, l'hygiène du milieu, la justice, la santé et le bien-être, l'urbanisme et l'aménagement, les finances, l'organisation territoriale, et les loisirs et la culture. (Gravel, 1987)

Selon la taille de population des municipalités, ces fonctions ont une importance plus ou moins grande. Elles sont également l'objet de transferts des responsabilités publiques à des entreprises privées à but lucratif ou non.

B. Privatisation et faire-faire

Le milieu municipal préoccupé par l'accroissement de ses dépenses et de la crise de confiance des citoyens a cherché activement des moyens pour éviter de réduire la quantité et la qualité de ses services. En fait, les déficits n'étant pas accumulables, le débat porte sur la meilleure manière de répondre à une démarche toujours croissante des services locaux sans augmenter les taxes des citoyens.

Une étude récente menée par des chercheurs de l'Université Laval, identifie cinq grands types de solution afin de réduire la pression fiscale des municipalités. Elles peuvent accroître le taux d'imposition sur la propriété foncière; elles peuvent emprunter davantage; elles peuvent réclamer des transferts additionnels de la part des gouvernements supérieurs; elles peuvent chercher à diversifier leur assiette fiscale; finalement elles peuvent intensifier l'usage de mécanismes de marché. (Preira, 1987)

L'Institut Hudson du Canada, dans un document de réflexion[5] sur la municipalité de l'an 2 001 préparé pour l'Union des municipalités du Québec illustre notamment trois avenues pour accroître l'efficacité des services municipaux. Il s'agit des ententes inter-municipales, de la sous-traitance (faire-faire) et des programmes utilisant des volontaires. Trois formes apparentées aux partenaires retenus pour cette étude.

---

5. INSTITUT HUDSON DU CANADA. "La municipalité de l'an 2 001", *Document de réflexion préparé pour l'Union des municipalités du Québec*. Avril 1985, 50 pages.

La Commission Parizeau[6] sur les municipalités a également mentionné que les municipalités ont intensifié les mécanismes de marché, c'est-à-dire le recours aux sous-contrats (faire-faire), à la privatisation et à la tarification des services.

C. Services récréatifs et culturels

Dans le domaine des services récréatifs et culturels, une enquête réalisée auprès des directeurs de loisirs municipaux en 1986[7] a permis, selon l'auteur, de mettre en lumière l'enracinement progressif du mouvement de faire-faire ou de privatisation mitigée. Cette enquête a permis notamment d'observer que les organismes sans but lucratif sont le partenaire privilégié des municipalités, 89,8% des municipalités disent lui avoir confié des tâches. Viennent ensuite l'entreprise commerciale (74,2%) et l'organisme intermunicipal (28,1%).

Le contexte économique des dernières années a amené des difficultés aux gestionnaires et a renforcé les mesures de privatisation telles que le faire-faire municipal. Or l'idéologie politique a également permise l'émergence de politiques de privatisation tant au niveau provincial qu'au niveau municipal.

---

6. UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC. *Rapport de la Commission d'étude sur les municipalités*, U.M.Q., 1986, 292 pages.

7. D'AMOURS, Max; Foy, Harold. *Rapport sur la privatisation et le faire-faire municipal dans le domaine des services récréatifs et culturels*, Trois-Rivières: U.Q.T.R., 1987, 81 pages.

Finalement, plusieurs documents, organismes ou études ont montré comment la municipalité devait de plus en plus avoir recours à des mécanismes de marché dont le faire-faire, afin de réduire la pression fiscale.

En 1990, les mesures de privatisation que sont les politiques de faire-faire municipal sont-elles encore présentes?

Afin de répondre à cette question, les résultats de l'enquête de D'Amours menée en 1986 seront mis à jour et nous évaluerons ainsi l'importance de la privatisation et du faire-faire dans les services récréatifs et culturels des municipalités québécoises en 1990.

## 4. Question de recherche

La question générale de recherche posée dans ce mémoire s'énonce comme suit:

> "Comment se sont transformées les politiques et les pratiques de privatisation et de faire-faire municipal dans le domaine des services récréatifs et culturels depuis 1986?"

Pour bien comprendre cette question, nous l'avons divisé en trois (3) sous-questions:

1. Est-ce que les municipalités ont encore en 1990, des politiques et des pratiques de privatisation et de faire-faire dans le domaine des services récréatifs et culturels?

2. Est-ce que ces politiques et pratiques se sont modifiées depuis 1986?

3. Est-ce qu'il est possible de dresser un profil historique de ces politiques et de ces pratiques?

## 5. Objectifs de recherche

De façon opérationnelle, nous avons fixé huit (8) objectifs, c'est-à-dire:

1. Situer les politiques de faire-faire municipal parmi l'ensemble des mesures de rationalisation;

2. Identifier les motifs des politiques de faire-faire municipal;

3. Identifier les obstacles aux politiques de faire-faire municipal;

4. Cerner l'importance des pratiques de faire-faire municipal avec trois (3) types de partenaires;

5. Décrire les tâches assumées par les partenaires;

6. Décrire les équipements gérés par les partenaires;

7. Identifier les répercussions des politiques de faire-faire municipal;

8. Identifier le niveau de satisfaction des municipalités vis-à-vis leurs expériences de faire-faire.

Cette étude s'inscrit donc en continuité avec l'enquête D'Amours de 1986. Nous mettrons à jour les données de cette enquête et l'analyse longitudinale des données d'enquête 1986 et 1990 permettra de tracer le profil des politiques et des pratiques de privatisation et de faire-faire municipal.

# CHAPITRE 2

# REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre aborde les concepts de privatisation, les modes de production des services, les techniques de privatisation et les alternatives dans la prestation des services municipaux traités dans la littérature québécoise, canadienne et américaine. Nous tenterons également de faire le bilan des pratiques de faire-faire municipal dans le domaine des services récréatifs et culturels.

Pour ce qui est de la littérature québécoise et traitant spécifiquement des services municipaux, disons que c'est essentiellement dans les années 1985, 1986 et 1987 que le terme faire-faire est apparu. Après cette période peu d'écrits permettent de donner suite à ce premier courant de pensée.

## 1. Le concept de privatisation

La privatisation est un concept plutôt large qui désigne généralement le retrait d'un gouvernement d'un secteur de service pour en confier la gestion au secteur privé.

Bailey dans un texte intitulé: "*Uses and Misuses of Privatization*" tiré d'un ouvrage édité par Steve H. Hanke (1987) relève quatre (4) différentes politiques de

privatisation. Il s'agit premièrement des transferts de responsabilités (*load-shedding*), la notion la plus ancienne et la plus utilisée.

La deuxième définition est associée au courant britannique et européen. C'est la privatisation des entreprises d'État, des sociétés de la couronne.

La troisième nuance, plus récente, consiste en la vente des biens de l'État.

La quatrième définition est la privatisation par contrat. C'est la notion opérationnelle de la privatisation où le secteur public conserve la responsabilité et où le secteur privé produit. L'auteur mentionne que ce type de privatisation est observable dans les services sociaux où le gouvernement confie le contrat à certaines organismes. Au niveau local et des états (*state and local levels*), ce type de privatisation, selon l'auteur, s'est exercé pour les centres de congrès, les parcs et les équipements de sport. Cette définition rejoint tout à fait les aspirations de la présente enquête.

Selon Ouellet (1987), le concept de privatisation se divise en deux aspects. La privatisation du producteur, c'est-à-dire l'utilisation d'un acteur privé qui fonctionne selon les règles du marché, illustre davantage le sens strict de la privatisation. La privatisation des modes de production, c'est-à-dire l'utilisation d'un acteur public qui s'efforce de fonctionner comme un acteur privé, offre une panoplie de techniques de privatisation, dont le faire-faire.

En fait, l'activité du gouvernement se distingue par deux niveaux: le gouvernement d'une part, pourvoit, assure (*provide*), c'est-à-dire planifie, conçoit des politiques, établit des normes, finance, subventionne et d'autre part, produit les services qu'il doit fournir. Le gouvernement est donc responsable de certains services à la population (*service providing*) et il peut être également le producteur de ces services (*service producing*). Ces deux niveaux d'activité peuvent être privatiser séparément.

## 2. Modes de production des services

Le producteur peut être public ou privé et les modes de production publics ou privés. Nous pouvons donc rencontrer les quatre combinaisons suivantes:

1. le secteur public est responsable d'un service et le produit;
2. le secteur public est responsable d'un service et le secteur privé le produit;
3. le secteur privé est responsable d'un service et le secteur public le produit;
4. le secteur privé est responsable d'un service et le produit. (Kolderie, 1986)

Une typologie des modes de production des services publics a été élaborée par Sonnenblum, Kirlin et Ries (1977). Quatre modes de production de services sont le résultat de la combinaison du producteur et du processus de fourniture

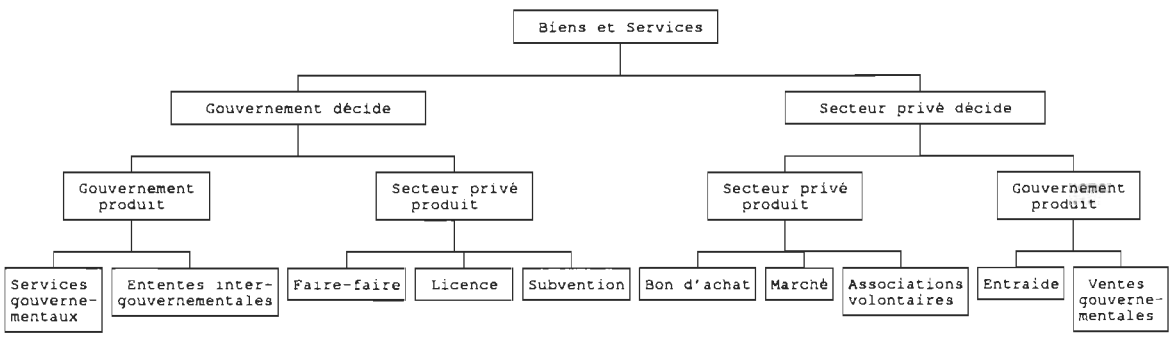
d'un service: la planification du service, le financement du service et la production du service. Les auteurs définissent les quatre modes de services publics suivants:

1. le mode consolidé: où le processus entier est du ressort public;
2. le mode à contrat: où la planification et le financement est du ressort public;
3. le mode régulé: où la planification seulement est du ressort public;
4. le mode subventionné: où le financement seulement est du ressort public.

La privatisation peut intervenir dans chacun des trois derniers modes.

Examinée sous l'angle plus large de la production des biens et services, la typologie des modes de production s'étend à dix (10) arrangements institutionnels selon E. S. Savas (1987). La figure suivante offre une représentation adaptée de ces arrangements.

Figure 1
Modes de production des biens et services




Source: Traduction de E.S. Savas (1987), p.63

Ainsi le faire-faire municipal est une concrétisation du partenariat entre le secteur public, les municipalités, qui décide et le secteur privé, un partenaire, qui produit.

## 3. Techniques de privatisation

La littérature est très abondante en ce qui concerne les diverses techniques de privatisation. Ouellet (La concurrence dans le secteur public, 1989) s'inspirant de Savas (1982) regroupe la privatisation en sept (7) techniques:

1. délestage ou dénationalisation;
2. décentralisation et entente de service;
3. licence (franchise);
4. subvention;
5. impartition (sous-traitance);
6. bon d'achat au consommateur;
7. déréglementation.

Les auteurs britanniques sont nombreux (Pirie, 1985, Ascher, 1987), la Grande-Bretagne ayant été un des pays précurseur dans le domaine de la privatisation. Pirie (1985) quant à lui divise la privatisation en 22 techniques que Fixler, un américain, a regroupé en huit (8) grandes catégories:

. dénationalisation (*service shedding*);
. délestage (*diluting the public sector*);
. sous-traitance (*contracting out*);
. déréglementation (*deregulation*);
. incitatifs (*incentives*);
. groupes d'intérêts (*counteraction interest groups*);
. tarification aux usagers (*user charges*);
. bon d'achat (*vouchers*).

A. Alternatives dans la prestation des services municipaux québécois

Deux études récentes ont été menées par des chercheurs québécois dans le domaine de la prestation des services municipaux.

Carrière (1989) a traité de la sous-traitance (faire-faire) municipale aux services des travaux publics et des loisirs et a identifié différentes alternatives à la sous-traitance (faire-faire) dans le but d'éliminer les coûts des services municipaux. Il s'agit de l'amélioration de la productivité, la subvention, l'entente intermunicipale et le bénévolat.

Des chercheurs de l'Université Laval, quant à eux, ont identifié quatre (4) alternatives au mode traditionnel de prestation des services municipaux: le volontariat, les organismes communautaires, la tarification et les ententes intermunicipales. Preira (1987)

Par ailleurs, Petrelli (1989) dans le cadre du colloque des H.E.C. sur l'introduction de la concurrence dans le secteur public a retenu neuf (9) formules originales et alternatives de fourniture des services municipaux:

1. la corvée;
2. le bénévolat;
3. les franchises;
4. les subventions;
5. les coupons;
6. les sociétés para-municipales;
7. les "joint ventures";
8. les mesures incitatives;
9. le faire-faire.

Le ministère des Affaires municipales du Québec s'est également penché sur la question de la privatisation dans le domaine municipal. Le gouvernement municipal ne peut dénationaliser, ne possédant pas de sociétés d'État, mais peut utiliser les autres techniques dont le faire-faire, la technique la plus répandue. Les autres techniques sont: le "laisser-faire" ou l'initiative privée, l'association à des organismes sans but lucratif et finalement les sociétés mixtes. (Dignard, Blais, 1986)

## 4. Bilan du faire-faire dans le domaine des services récréatifs et culturels

Aux États-Unis, les notions de sous-traitance (*contracting out*) ont été étudiées à plusieurs reprises. Nous pouvons comparer la notion de "*contracting out*" au faire-faire municipal québécois.

Les municipalités et les comtés américains ont été sondés notamment au chapitre de leurs services récréatifs et culturels. Nous présentons dans cette section le bilan de ces études. Nous ferons également le bilan du faire-faire municipal dans le domaine des services récréatifs et culturels au niveau québécois.

A. Études américaines

Une première enquête nationale auprès des municipalités et comtés américaines a été effectuée en 1973 par l'*International City Management Association* (I.C.M.A.) et l'*Advisory Commission on Intergovernmental Relations* (A.C.I.R.).

Fisk (1978) dans un document qui propose un survol des différents services publics produits par le secteur privé décrit la situation pour les loisirs et parcs (*Parks and Recreation*) observée par cette enquête. L'auteur rapporte que relativement peu de faire-faire (*contracting-out*) se fait avec le secteur privé. Moins de 1% des répondants avaient des ententes avec des firmes privées pour une partie de l'opération ou l'opération complète des équipements récréatifs et des parcs.

En 1980, le *National Institute of Government Purchasing* (N.I.G.P.) a mené une étude auprès des villes américaines de 50 000 habitants et moins. Dans un article du *Public Administration Review*, Patricia S. Florestano et Stephen B. Gordon présentent les résultats provenant de 89 municipalités.

Parmi les 27 services différents, trois (3) ont trait au loisir: *recreational activities for the ederly*, *recreation programs for general public* et *park maintenance*. Ces derniers représentaient respectivement 1,54%, 1,03% et 0,85% de l'ensemble

des services (N=585) qui exercent le faire-faire. Les services de loisir ne sont pas ceux qui exercent le plus le faire-faire.

Le même institut, a mené un autre enquête à l'automne 1981. Quelque 33 services de support (*support services*) ont été étudiés auprès de 143 comtés de 50 000 habitants et plus et de 233 municipalités de 25 000 habitants et plus. Un seul service parmi les 33 concerne le loisir, c'est l'entretien des parcs (*park maintenance*). Auprès des comtés seulement 5,2% des répondants (N=114) utilisent le faire-faire en partie ou en entier. Les municipalités (N=231) connaissent davantage le faire-faire en partie ou en entier de ce service (13,4% des répondants).

C'est en 1982 que la plus vaste enquête sur les modes de production des services publics s'est effectuée. L'*International City Management Association* (I.C.M.A.) a mené une étude auprès des villes de plus de 10 000 habitants et des comtés de plus de 25 000 habitants, ce qui représente 4 700 gouvernements locaux.

Citant les données de cette enquête, Fixler et Poole (1987) mentionne que 19% des villes et comtés participant à l'enquête disent utiliser des bénévoles dans la prestation des services de loisir et 12% des mêmes répondants ont des contrats avec des organismes sans but lucratif.

Une nuance s'observe dans le cas de l'opération et l'entretien des équipements récréatifs, 9% des villes et comtés ont des contrats avec les organismes sans but lucratif, 8% avec l'entreprise commerciale et seulement 4% utilisent des bénévoles.

Dans un article du *Public Administration Review*, James Ferris et Elizabeth Graddy ont repris les données de l'enquête de l'I.C.M.A. (1982). Sous la rubrique "*Recreation and Arts*" quatre services sont identifiés: *recreation services*, *arts programs*, *librairies* et *museums*. Les taux de faire-faire (en tout ou en partie) sont respectivement 29,6%, 70,9%, 41,5% et 65,3%. Ces résultats représentent l'ensemble des villes et comtés, ce que nous pouvons observer, c'est que les villes effectuent moins de faire-faire que les comtés. (Tableau 1)

TABLEAU 1
MODE DE PRODUCTION PAR SERVICES SELON L'ENQUÊTE I.C.M.A. 1982

| Services | Nombre de juridictions | Interne (%) | Externe (en tout ou en partie) (%) |
|---|---|---|---|
| Recreation Services | 1 218 | 70,4 | 29,6 |
| Arts Programs | 526 | 29,1 | 70,9 |
| Librairies | 1 022 | 58,5 | 41,5 |
| Museums | 377 | 34,7 | 65,3 |

Source: Ferris (1986)

La même enquête s'est intéressée aux partenaires des municipalités et des comtés soit un autre gouvernement, une firme privée ou un organisme sans but lucratif.

TABLEAU 2
FAIRE-FAIRE EN FONCTION DES PARTENAIRES SELON L'ENQUÊTE I.C.M.A. 1982

| Fonctions | Nombre de juridictions | Autre gouverne-ment (%) | Entreprise commerciale (%) | Organisme sans but lucratif (%) |
|---|---|---|---|---|
| Recreation Services | 361 | 36,3 | 17,7 | 60,9 |
| Arts Programs | 373 | 21,4 | 13,7 | 80,4 |
| Librairies | 424 | 76,2 | 2,1 | 29,5 |
| Museums | 246 | 32,1 | 7,3 | 69,1 |

Source: Ferris (1986)

L'organisme sans but lucratif est le partenaire privilégié pour trois (3) services sur quatre (4). Dans le cas des bibliothèques, c'est plutôt un autre gouvernement qui est le partenaire avantagé. (Tableau 2)

Dans un rapport publié en 1984, l'I.C.M.A. met en relief les données de l'enquête de 1972 et de 1982. Dans le cas des équipements récréatifs (*recreational facilities*) et des parcs, la progression du faire-faire avec le secteur privé par rapport à l'ensemble du faire-faire des municipalités a été considérable. Les villes sont passées entre 1972 et 1982 de 4% à 72% en ce qui a trait aux équipements récréatifs et de 3% à 75% en ce qui concerne les parcs.

Une étude plus récente menée par Cigler (1990) auprès de tous les comtés de l'État de Caroline du Nord en 1987-88 a permis d'obtenir des résultats sur les catégories de services de faire-faire.

Le taux de faire-faire des activités culturelles est aussi élevé que les services de santé et sociaux, soit 26%. Les services récréatifs et parcs par contre connaissent un taux de faire-faire de 15%. (Tableau 3)

TABLEAU 3
CATÉGORIES D'ACTIVITÉS DÉLÉGUÉES EN FAIRE-FAIRE DES COMTÉS DE LA CAROLINE DU NORD EN 1990

| Catégories d'activités | Nombre de comtés | Pourcentage (%) |
|---|---|---|
| Support Fonctions | 49 | 79 |
| Public/Transportation | 25 | 40 |
| Cultural and Arts Activities | 16 | 26 |
| Health and Human Services | 16 | 26 |
| Public Utilities | 14 | 23 |
| Parks and Recreation | 9 | 15 |
| Public Safety | 4 | 7 |

Source: Cigler (1990)

Mentionnons en terminant qu'une banque de données informatisée a été mise sur pied par le *Local Government Centre* (un projet de *Reason Foundation*) à partir des enquêtes nationales de 1972, 1975, 1982 et 1983.

Conclusion

Les enquêtes américaines ont permis de percevoir l'ampleur du mouvement de faire-faire. Ainsi, le nombre de municipalités ou de comtés américains confiant en partie ou en entier des tâches ou des services à d'autres partenaires a augmenté au fil des ans. C'est un aspect que la présente enquête tentera d'évaluer pur les services récréatifs et culturels québécois.

Par ailleurs, on constate que les organismes sans but lucratif jouent un rôle important auprès des municipalités américaines à l'instar des municipalités québécoises.

La problématique du faire-faire aux États-Unis a des éléments communs avec la problématique québécoise: le partenariat avec les associations, l'utilisation des bénévoles, le partage avec d'autres niveaux de gouvernement.

B. Études québécoises

La littérature relatant des pratiques de faire-faire dans le domaine des services récréatifs et culturels au Québec provient entre autres des revues destinées aux municipalités et de documents du Ministère des Affaires municipales. Il faut noter cependant que ces sources d'information sont concentrées dans la période 1985-1987.

Au plan scientifique, c'est par une étude menée par Max D'Amours en 1986 que le bilan des pratiques de faire-faire dans le domaine des services récréatifs et culturels des municipalités québécoises a été fait. Deux autres études relatent la privatisation et la sous-traitance (faire-faire) au sein des services de loisir, il s'agit de Preira (1987) et Carrière (1989).

Le faire-faire dans le domaine des services récréatifs et culturels québécois n'est pas une pratique nouvelle. En 1985, le terme faire-faire en est un nouveau cependant. La ville de Granby, par exemple, est impliquée dans une relation de faire-faire depuis plus de vingt ans avec la corporation "Les Loisirs de Granby". En 1982, la ville de St-Hyacinthe confiait la gestion de ses piscines à une entreprise privée, SODEM, société de développement multidisciplinaire. La ville de Boucherville délègue à des organismes sans but lucratif la gestion de différents équipements. À St-Georges-de-Beauce, ce sont les citoyens qui ont pris en charge le centre de ski. (Lacroix, 1985)

Selon le ministère des Affaires municipales, le faire-faire avec l'entreprise privée, comme nouveau mode de gestion, a cependant un potentiel de développement limité. L'étendue géographique du Québec, de même que la faible densité de population des villes québécoises (95% des municipalités au Québec ont moins de 10 000 habitants) en sont des facteurs importants.

En 1987, ce même ministère tente de faire le portrait des possibilités de privatisation des services les plus courants. Dans le domaine des services récréatifs et culturels, l'auteur dit:

> Grosso modo les responsabilités se partagent ainsi: parmi les municipalités dont la population est inférieure à 5 000 habitants (86% des municipalités), une sur trois traite avec une corporation de loisirs. Celle-ci prend souvent tout à sa charge y compris les équipements. Cette proportion diminue ensuite à mesure que l'on passe à une catégorie de taille supérieure, où les services municipaux de loisirs remplacent les corporations dans leur fonction de coordination. Mais quelque soit leur taille, les municipalités maintiennent des équipements à la disposition des associations récréatives, qui sont dans une très large mesure les maîtres-d'oeuvre des programmes municipaux de loisir.[8]

Les associations sont donc des partenaires importantes dans l'offre de programmes de loisir, la municipalité conservant la gestion des équipements récréatifs. Le faire-faire avec des entreprises commerciales est cependant peu présente.

i) Enquête D'Amours

Une enquête a été menée en 1986 auprès de 135 directeurs municipaux de loisir provenant de municipalités de plus de 4 000 habitants sur leurs pratiques de privatisation et de faire-faire.

---

8. Blais, 1987, p. 41

En fait, les résultats de l'enquête précise que les répondants confient à des tiers des tâches qui auparavant étaient de ressort strictement municipal. Ces mandataires sont en ordre d'importance: les organismes sans but lucratif (89,8% des municipalités), les entreprises commerciales (74,2%) et les organismes inter-municipaux (28,1%).

La nature des tâches ainsi confiées sont pour l'organisme sans but lucratif, la gestion de programmes d'activités (83,6% des répondants); pour l'entreprise commerciale, des travaux techniques tels que l'entretien du matériel (79%) et les traitements informatiques (40,4%) et pour les organismes intermunicipaux, on touche aux équipements et aux activités de loisir mais dans des proportions beaucoup moindres.

Les équipements dont on confie la gestion à des entreprises privées sont les piscines intérieures (45,8%), les parcs publics (45,1%) et les arénas (37%). D'autre part, la gestion du centre des loisirs (90,9%), du centre culturel (71,4%) et des courts de tennis (79,5%) est davantage confiée à des organismes sans but lucratif. Et finalement, toute proportion gardée, la gestion de l'aréna (26,6%) est souvent confiée à des organismes intermunicipaux.

ii) Enquête Preira

Par ailleurs, une équipe d'étudiants chercheurs de l'Université Laval a effectué une enquête en 1987 auprès de quinze (15) municipalités de la région de

Québec. Chaque répondant devait identifier les services municipaux offerts et indiquer le producteur de chacun des services. Les différents types de producteurs de services municipaux issus de cette enquête sont: la municipalité, l'entrepreneur privé, l'organisme supramunicipal, une autre municipalité, un organisme bénévole et la Sûreté du Québec.

> Dans le cas du service des loisirs et parcs, les chercheurs ont établi que
>
> 60% des municipalités partagent la production de ce service avec des organismes bénévoles. Les corporations locales assurent le soutien à ces organismes en effectuant la programmation, la planification et la gestion d'équipements et des espaces sportifs et culturels. Pour leur part, les organismes bénévoles s'occupent de l'animation des activités.[9]

Toujours d'après cette enquête, une seule ville a rapporté avoir confié l'entretien d'une partie de ses équipements sportifs à une entreprise privée.

iii) Enquête Carrière

Une enquête menée auprès de 35 directeurs de services des loisirs municipaux en 1989 a permis de connaître l'utilisation de la sous-traitance (faire-faire) dans le secteur des loisirs municipaux.

Les activités qui sont exécutées en sous-traitance par les municipalités consultées sont: la gestion de programmes d'activités (13 municipalités), l'entretien

---

9. Preira (1988), p. 33

de terrains sportifs (2), l'entretien de patinoires (5), la gestion de concessions (5), la gestion d'aréna et centre récréatif (4) et la gestion de bibliothèque (2).

L'expertise est le motif le plus souvent invoqué par les répondants pour justifier leur pratique de sous-traitance. Il semble que la sous-traitance soit utilisée pour l'implantation de nouveaux services ou encore lors de l'attrition d'employés où l'expertise est requise. Le deuxième motif a trait aux coûts mentionnés notamment dans le cas de la gestion d'aréna et centre récréatif (le seul motif invoqué). Un troisième motif était la capitalisation mais a été peu mentionné par les répondants.

Conclusion

Le concept de privatisation retenu est la privatisation par contrat, le faire-faire. Nous avons vu que le faire-faire est également une privatisation du mode de production où le service public continue d'être responsable d'un service mais où le secteur privé produit le service en question.

Aux États-Unis le phénomène du faire-faire est présent et s'est particulièrement développé depuis les années 1970. Les études québécoises permettent également d'identifier le faire-faire des municipalités auprès de partenaires. Les résultats des études démontrent l'utilisation du faire-faire dans les pratiques de gestion des municipalités notamment au sein des services récréatifs et culturels. On ne peut vraiment comparer ces données et dire qu'il y a progression ou

régression du phénomène puisque les méthodologies et l'ampleur de ces enquêtes sont très différentes.

De plus, aucune étude, à notre connaissance, n'a permis de décrire l'évolution des pratiques de privatisation et de faire-faire municipal.

# CHAPITRE 3

# CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique de la présente étude s'inspire largement du cadre développé par Max D'Amours en 1986. Nous reprendrons donc le modèle des modes de production: la filière publique, la filière mixte et la filière privée.

Nous définirons d'abord les concepts utilisés dans la présente recherche et décrirons les différentes dimensions examinées, c'est-à-dire les motifs, les objets de faire-faire, les types de partenaires et les conséquences au faire-faire.

## 1. Définition des concepts

Dans cette section, nous définirons deux concepts soit celui du faire-faire et soit celui des services récréatifs et culturels.

### A. Faire-faire et privatisation

Une approche très large du concept de privatisation peut nous conduire à une multitude de définitions. Pour les fins de cette étude, nous proposons d'utiliser la notion de privatisation au sens élargi.

Au sens strict, privatiser signifie qu'un organisme public cède son droit de propriété à la faveur du secteur privé. On permet donc aux contribuables de faire affaire avec une entreprise privée pour l'obtention d'un service sans qu'il y ait intervention directe ou indirecte de l'État ou de la municipalité.

Au sens élargi, privatiser signifie transférer au secteur privé, lucratif ou non, le soin d'offrir un service au public tout en étant soumis à certaines conditions déterminées par l'organisme public sous une forme quelconque de contrat.

Plus précisément, disons que le faire-faire, dans le cadre de notre étude, est défini comme un mode de gestion des services publics par lequel la municipalité, tout en demeurant premier responsable (maître d'oeuvre), confie des travaux, des programmes d'activités ou des services à des tiers (association, régie, entreprise, etc.) sous forme d'entente ou de contrat.

Les termes privatisation et faire-faire seront, tout au long de cette étude, reliés l'un à l'autre; le faire-faire municipal est une forme de privatisation (au sens élargi) par contrat.

B. Services récréatifs et culturels

Les municipalités québécoises exercent plusieurs catégories de compétences, allant de la sécurité publique à l'urbanisme et l'aménagement du territoire. (Gravel, 198 )

La notion de services récréatifs et culturels est issue du champ de compétence municipale de "loisirs et culture" à l'intérieur duquel les municipalités québécoises se dotent de services collectifs.

Le ministère des Affaires municipales décrit ce champ de compétence par les responsabilités suivantes: les centres communautaires, les centres sportifs et patinoires, les parcs et terrains de jeux, les bibliothèques, les biens culturels et les expositions et foires.

Par ailleurs, disons que les "services municipaux peuvent être définis, en première approximation, comme l'ensemble des activités finales, c'est-à-dire directement productrices d'utilité pour les usagers, qu'effectuent les municipalités dans les différents secteurs de leur juridiction."[10]

10. Divay, Gérard, Les niveaux de services municipaux au Québec, Annexes du Rapport sur l'urbanisation, 1974, page 9. Auteur cité par Baccigalupo (1984).

## 2. Description des dimensions observées

Nous avons conservé de l'enquête de 1986 un bon nombre de dimensions. Nous avons toutefois mis à jour ces notions à partir de la nouvelle littérature. Nous retrouverons donc dans un premier temps les éléments communs aux deux enquêtes et dans un second temps les éléments nouveaux.

### A. Motifs

Les motifs évoqués dans le questionnaire touchent principalement aux aspects suivants: une réduction de dépenses qu'elles soient d'opérations ou d'immobilisations, une transformation du producteur, c'est-à-dire le Service municipal de loisir, une modification dans le produit et la production du Service municipal de loisir, une transformation des objectifs du producteur, une transformation de la mission du producteur. Ces derniers motifs représentent une continuité avec ceux présentés lors de l'enquête de 1986. Deux autres motifs ont été introduits aux répondants, soit la notion d'amélioration de la productivité et celle d'acquisition d'expertise. Il n'y aura donc pas de comparaison entre les deux enquêtes en ce qui a trait à ces deux motifs.

### B. Mesures de rationalisation

Un nouvel aspect a été abordé par la présente enquête soit, les mesures de rationalisation. Nous avons voulu mettre en relation le faire-faire, ici présenté

comme la prise en charge de responsabilités par des intermédiaires sous forme de partenariat, avec d'autres alternatives dans les modes de production: la tarification et la productivité. Il n'y aura donc pas de comparaison entre les deux enquêtes en ce qui a trait à cette dimension.

C. Objets de privatisation

Nous avons repris exactement les mêmes aspects que ceux utilisés lors de l'enquête de 1986, c'est-à-dire les tâches confiées et les équipements gérés. Les tâches citées couvrent l'ensemble des tâches d'un service municipal de loisir. Les rubriques les plus importantes étant la gestion d'équipements et la gestion de programmes d'activités. Succède aux tâches, une liste d'équipements susceptibles d'être gérés par un ou des partenaires.

D. Types de partenaires

Les types de partenaires retenus dans cette enquête sont les mêmes que ceux choisi dans l'enquête de 1986. Il s'agit de l'entreprise commerciale, l'organisme sans but lucratif et l'organisme intermunicipal (régie, entente, etc.).

E. Répercussions

Nous n'avons pas modifié cette dimension du questionnaire. Nous y retrouvons une série d'éléments qui peuvent subir les conséquences du faire-faire: les

ressources humaines, les tâches, les structures, les dépenses et les responsabilités des cadres.

## 3. Modèles des modes de production des services publics

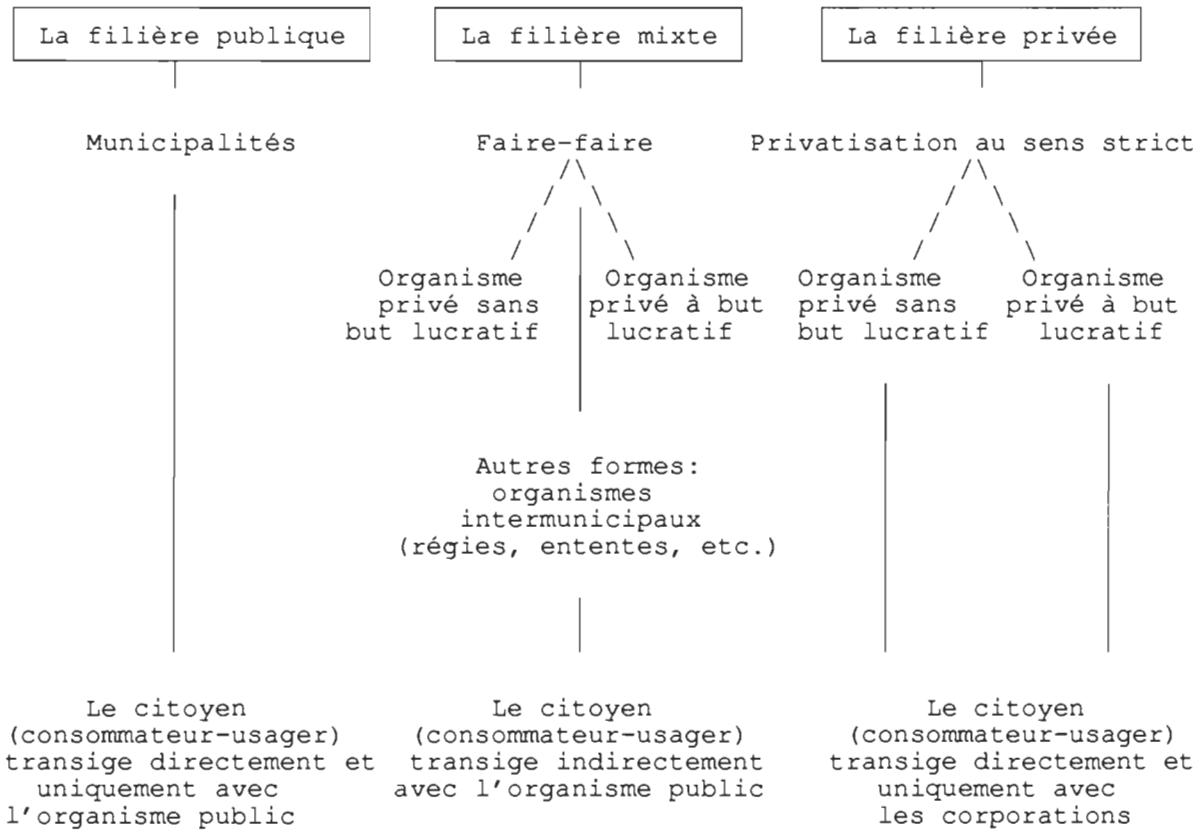
La figure ci-dessous illustre les trois modèles retenus dans le cadre de cette recherche.[11] Le concept de privatisation au sens strict ne permet pas à lui seul de rendre compte de l'ensemble des modes de production fondés sur le "partenariat". En fait, la notion de faire-faire est apparue une notion davantage collée à la réalité des municipalités québécoises que les notions de partenariat ou de privatisation.

Comme nous l'expliquait D'Amours (1987), en nous plaçant dans la perspective du citoyen, consommateur ou contribuable, nous nous apercevons qu'il transige différemment avec les producteurs de ces services, qu'il emprunte les filières dites publique, mixte ou privée.

---

11. Ces modèles ont été utilisés par l'enquête D'Amours en 1985. Un seul ajout a été effectué à la filière privée soit celui de l'organisme privé sans but lucratif à titre d'intervenant au même titre que l'organisme privé à but lucratif.

Figure 2
Trois modèles de production des biens et services collectifs




Lorsque le citoyen transige directement et uniquement avec la municipalité, c'est du modèle de production traditionnel, c'est-à-dire de la filière publique dont il est question. À l'opposé, dans la partie droite de la figure, le citoyen transige directement et uniquement avec l'entreprise; il a donc recours à la filière privée et ce mode de relation représente la privatisation au sens strict du terme.

Entre ce deux options, il existe un vaste espace où toutes les combinaisons sont possibles; c'est la filière "mixte". Le citoyen transige alors indirectement avec les services publics à l'aide d'un intermédiaire. Cet intermédiaire joue le rôle de partenaire, de mandataire ou de contractant. Il peut être un organisme à caractère privé sans but lucratif ou encore une entreprise commerciale. En d'autres occasions, c'est un organisme public de coordination, de concertation inter-municipale qui joue ce rôle d'intermédiaire.

C'est justement ici que la notion de faire-faire prend tout son sens, puisque la municipalité, tout en conservant ses responsabilités fondamentales, choisit pour des raisons économiques ou autres, de s'adjoindre des partenaires dans la production des services publics. C'est donc la filière mixte qui sera étudiée dans le cadre de cette étude.

# CHAPITRE 4

# MÉTHODOLOGIE

La méthodologie utilisée dans le cadre de la présente étude se décrit comme suit: dans un premier temps, nous avons construit un instrument d'enquête inspiré de l'enquête de 1986 menée par Max D'Amours et dans un second temps, nous avons administré l'instrument aux municipalités identifiées, compilé et traité statistiquement les résultats.

## 1. Enquête

L'enquête a été menée auprès des municipalités québécoises de plus de 4 000 habitants. Les municipalités devaient répondre au critère suivant: avoir un ou des employés permanents dans le secteur du loisir et de la culture.

Au Québec, 216 municipalités ont une population supérieure à 4 000 habitants. Trois (3) municipalités ont été soumises au pré-test de l'instrument et vingt et une (21) municipalités ont été retirées de la population étudiée pour diverses raisons, notamment le fait qu'il n'y ait pas de service des loisirs. (Tableau 4)

TABLEAU 4
COMPOSITION DE LA POPULATION ÉTUDIÉE EN 1990

| Classe (habitants) | N | Comité bénévole | Poste vacant | Entente intermunicipale | Fusion | N' |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 500 000 et plus | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 100 000 à 499 999 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| 40 000 à 99 999 | 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 |
| 30 000 à 39 999 | 13 | 1 | 0 | 0 | 0 | 12 |
| 20 000 à 29 999 | 19 | 0 | 0 | 0 | 0 | 19 |
| 10 000 à 19 999 | 45 | 1 | 0 | 0 | 0 | 44 |
| 7 500 à 9 999 | 27 | 1 | 1 | 1 | 0 | 24 |
| 5 000 à 7 499 | 52 | 7 | 0 | 2 | 2 | 41 |
| 4 000 à 4 999 | 36 | 5 | 0 | 0 | 0 | 31 |
| TOTAL | 213 | 15 | 1 | 3 | 2 | 192 |

Légende: N = nombre de municipalités de la population étudiée
N' = nouvelle population obtenue à partir du retrait des quatre rubriques précédentes

En fait, la méthodologie d'enquête est la même qu'en 1986. Un questionnaire à questions fermées a été construit à partir de l'instrument utilisé en 1986 et à la lumière de la revue de littérature mise à jour depuis 1986.

Un pré-test a été effectué auprès de trois (3) municipalités. Le questionnaire a été modifié et allégé suite à cette expérimentation. Ces modifications n'ont pas affecté les comparaisons entre les résultats de 1986 et ceux de 1990. En fait, cinquante-trois (53) questions ont été retenues et organisées de la façon suivante:

I. INFORMATIONS GÉNÉRALES
- A. Profil du répondant
- B. Profil du Service des loisirs
- C. Profil des associations de loisir

II. LES POLITIQUES DE FAIRE-FAIRE
- A. Cadre général
- B. Activités ou services touchés par le faire-faire
- C. Les expériences de faire-faire en loisir
  1. Avec l'entreprise commerciale
  2. Avec les organismes sans but lucratif
  3. Avec les organismes intermunicipaux
  4. Retombées des politiques de faire-faire ou de privatisation

Le questionnaire a été expédié par la poste aux directeurs municipaux de loisir accompagné d'une lettre et d'une enveloppe pré-adressée et pré-affranchie. Un rappel téléphonique a été effectué un mois après l'envoi postal. À l'intérieur du questionnaire, le répondant pouvait prendre connaissance des définitions attribuées au vocabulaire du questionnaire. Il pouvait également lire les instructions particulières pour remplir le questionnaire.

Le responsable du service municipal a été choisi pour répondre au questionnaire parce qu'il est considéré comme étant la personne la plus et la mieux informée en ce qui concerne les politiques et les pratiques de faire-faire et de privatisation dans le domaine des services récréatifs et culturels de sa municipalité.

Le taux de réponse obtenu a été de 69,8% puisque 134 questionnaires ont été retenus sur une population de 192 municipalités qui répondaient aux critères d'enquête. (Tableau 5) L'ensemble des classes regroupant les municipalités a un

taux semblable à la moyenne. Une exception, toutefois, en ce qui concerne les municipalités de moins de 5 000 habitants. Elles sont sous-représentées dans notre groupe de répondants. Les résultats de l'enquête ne se généraliseront donc pas de façon parfaite en ce qui a trait à cette classe de population.

Ce taux de réponse moins élevé s'explique entre autres, parce qu'il y a peu d'employés permanents à temps plein dans ces municipalités. De plus, elles ne sont peut-être pas senties concernées par l'objet de l'enquête.

TABLEAU 5
TAUX DE RÉPONSE EN 1986 et 1990

| Classe (habitants) | 1986 | | | 1990 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | n | N | % | n | N | % |
| 500 000 et plus | 1 | 1 | 100,0 | 1 | 1 | 100,0 |
| 100 000 à 499 999 | 2 | 3 | 66,7 | 3 | 3 | 100,0 |
| 40 000 à 99 999 | 11 | 17 | 64,7 | 15 | 17 | 88,2 |
| 30 000 à 39 999 | 9 | 12 | 75,0 | 10 | 12 | 83,3 |
| 20 000 à 29 999 | 13 | 19 | 68,4 | 13 | 19 | 68,4 |
| 10 000 à 19 999 | 33 | 46 | 71,7 | 31 | 44 | 70,4 |
| 7 500 à 9 999 | 17 | 27 | 63,0 | 20 | 024 | 83,3 |
| 5 000 à 7 499 | 24 | 41 | 58,5 | 26 | 241 | 63,4 |
| 4 000 à 4 999 | 25 | 35 | 71,4 | 15 | 31 | 48,4 |
| TOTAL | 135 | 201 | 66,8 | 134 | 192 | 69,8 |

Légende: n = nombre de répondants
N = population
% = taux de réponse

La première enquête menée par le professeur D'Amours a été effectué en avril 1986. La majorité des résultats obtenus sont associés à l'année 1986. Cependant, certaines questions de cette enquête faisaient référence à l'année 1985. C'est pourquoi au chapitre décrivant les résultats de la présente enquête et comparant ceux-ci avec la première enquête, on retrouve tantôt l'année 1986, tantôt l'année 1985.

## 2. Limites de l'étude

Rappelons ici que sept (7) municipalités sur dix (10) ont rempli et retourné le questionnaire. Ce taux de réponse nous offre une validité externe plutôt bonne. Les municipalités divisées par taille de population reflètent sensiblement un même taux de réponse. Cependant, la dernière strate, entre 4 000 et 5 000 habitants n'est pas aussi bien représentée; elle obtient un taux de réponse de 48,4% seulement. Il est intéressant de noter que 85 municipalités sur les 134 municipalités participant à la présente enquête avaient répondu à l'enquête de 1986. De plus 53 répondants en 1990 sont exactement les mêmes qu'en 1986. C'est élément renforce l'analyse de la comparaison entre les deux enquêtes.

En outre, l'enquête a pour but de décrire et non d'évaluer les politiques et pratiques de faire-faire et de privatisation, si ce n'est de chercher à connaître les impacts de ces politiques et pratiques. C'est pourquoi les aspects de l'implantation du faire-faire, des facteurs de succès ou d'insuccès du faire-faire et des avantages et inconvénients du faire-faire ne sont pas abordés par la présente recherche.

De plus, l'enquête étudie la problématique du faire-faire et de la privatisation seulement sous l'angle du service municipal des loisirs. Les municipalités ayant déjà délégué leurs responsabilités à des corporations ou à des comités de bénévoles ou encore à d'autres municipalités ont été retirées de la population.

Au niveau de la comparaison avec l'enquête de 1986, la présente étude est limitée par les changements apportés au questionnaire en 1990 et également par les limites de l'étude en 1986 où les deux tiers des répondants avaient retourné le questionnaire.

# CHAPITRE 5

# RÉSULTATS

Les résultats de la présente enquête sont colligés dans deux grandes sections: les informations générales qui rassemblent les informations relatives aux répondants, au Service municipal de loisir et aux associations et les politiques de faire-faire qui comprend les opinions des répondants et les faits observés par ceux-ci.

## 1. Informations générales

### A. Profil du répondant

Le répondant est généralement un homme (85,1%). Il est âgé de 38,8 ans et a une scolarité de 16,7 ans. En fait, plus de la moitié (56,4%) ont un baccalauréat et quelques uns possèdent une maîtrise (12,0%). (Tableau 6) Ce portrait est sensiblement différent de celui dressé en 1986. Les répondants sont plus scolarisés en 1990; plus de répondants possèdent un diplôme de niveau universitaire, alors que moins de répondants ont un diplôme inférieur au baccalauréat qu'en 1986.

Les champs d'étude reliés à leur diplôme sont: récréologie (57,9%), activité physique (15,0%), administration (14,0%) et pédagogie/animation (4,5%).

TABLEAU 6
NIVEAU DE DIPLÔMATION DES RÉPONDANTS EN 1986 et 1990

| Diplôme | Nombre de répondants (%) | |
|---|---|---|
| | 1986 | 1990 |
| Diplôme d'études secondaires | 5,3 | 5,3 |
| Diplôme d'études collégiales | 19,7 | 18,8 |
| Certificat | 13,6 | 7,5 |
| Baccalauréat | 51,5 | 56,4 |
| Maîtrise | 9,9 | 12,0 |
| Doctorat | 0,0 | 0,0 |
| TOTAL | 100,0 | 100,0 |

Le répondant est en moyenne depuis 10,7 ans à l'emploi de la municipalité et depuis 8,8 ans attaché à la direction du Service des loisirs.

Par ailleurs, les répondants proviennent de l'ensemble de la province du Québec comme le démontre le tableau suivant.

La répartition des répondants en 1986 n'est pas disponible en termes de région administrative, c'est pourquoi on ne peut faire de comparaison.

TABLEAU 7
PROVENANCE DES RÉPONDANTS EN 1990

| Région administrative | Nombre de répondants |
|---|---|
| Bas St-Laurent | 5 |
| Saguenay/Lac St-Jean | 7 |
| Québec | 14 |
| Mauricie/Bois-Francs | 14 |
| Estrie | 8 |
| Montréal | 14 |
| Outaouais | 4 |
| Abitibi-Témiscamingue | 6 |
| Côte-Nord | 2 |
| Nord-du-Québec | 1 |
| Gaspésie/Îles de la Madeleine | 1 |
| Chaudière/Appalaches | 10 |
| Laval | 1 |
| Lanaudière | 6 |
| Laurentides | 11 |
| Montérégie | 30 |
| TOTAL | 134 |

Par contre, on peut comparer les données de 1986 et de 1990 sur d'autres aspects. Nous pouvons dire qu'il y a plus de femmes qui ont répondu au questionnaire en 1990 puisqu'elles forment 14,9% des municipalités alors qu'elles ne formaient que 8,9% des répondants en 1986. Le répondant est également plus âgé de près de deux (2) ans, mais possède sensiblement le même nombre d'années

scolarité. Il a deux (2) ans d'ancienneté à la municipalité de plus qu'en 1986, mais moins d'un (1) an de plus à la direction des loisirs. (Tableau 8)

TABLEAU 8
COMPARAISON DU PROFIL DES RÉPONDANTS ENTRE 1986 ET 1990

| Variables | 1986 | 1990 |
|---|---|---|
| Sexe (% masculin) | 91,9 | 85,1 |
| Âge (ans) | 36,8 | 38,8 |
| Scolarité (ans) | 16,4 | 16,7 |
| Ancienneté à la municipalité (ans) | 8,6 | 10,7 |
| Ancienneté à la direction des loisirs (ans) | 8,0 | 8,8 |

B. Profil du Service des loisirs

Le profil du Service des loisirs sera examiné sous trois (3) aspects: le mode d'intervention, la structure de production des services et le personnel.

i) Mode d'intervention en loisir

Nous avons demandé au directeur du service municipal des loisirs de nous indiquer quelle était la politique d'intervention de la municipalité en ce qui concerne les loisirs. Cette question est d'ailleurs une nouveauté de l'enquête de 1990.

Parmi les cinq (5) alternatives proposées, un mode d'intervention est nettement ressorti, soit le partage de la responsabilité avec plusieurs partenaires, alors que le dernier énoncé, soit l'absence de toute intervention, n'a trouvé aucun répondant. (Tableau 9)

TABLEAU 9
POLITIQUE MUNICIPALE D'INTERVENTION EN LOISIR EN 1990

| Mode d'intervention | Répondants (%) |
|---|---|
| Est seule responsable et maître d'oeuvre | 6,8 |
| Partage cette responsabilité avec plusieurs partenaires | 85,7 |
| Confie par délégation à un ou quelques organismes | 5,3 |
| Est absente de toute programmation, mais se réserve la gestion des équipements | 2,3 |
| Est absente de toute intervention | 0,0 |

En effet, les municipalités, dans une large proportion (85,7%), partagent avec plusieurs partenaires la responsabilité de répondre aux besoins de la population en termes de loisir.

De plus, 6,8% des municipalités sont seules responsables et maîtres d'oeuvre en loisir, alors que 5,3% des municipalités confient des responsabilités par délégation à un ou quelques organismes. Ajoutons que 2,3% des municipalités sont absentes de toute programmation, mais se réservent la gestion des équipements.

Nous pouvons donc constater déjà une notion de partenariat importante entre les municipalités et d'autres intervenants. La filière mixte de notre modèle théorique est ici vérifiée une première fois. Ce modèle rejoint une grande majorité (91,0%) des municipalités, alors que la filière publique touche moins de une (1) municipalité sur dix (10), soit 6,8% des municipalités.

Le résultat nul de la cinquième alternative n'est pas surprenant. En fait les municipalités répondantes devaient au départ répondre au critère d'avoir au moins un employé permanent en loisir, ce qui suppose qu'il y ait un minimum d'intervention municipale en loisir.

ii) Structure de production

Nous avons cherché à connaître dans la présente enquête, s'il y avait eu modification de la structure municipale de loisir des municipalités québécoises entre 1985 et 1990. Près de trente pour cent (28,8%) ont répondu que oui, il y avait eu modification. Le tableau suivant nous montre dans quel sens la modification s'est effectuée. En colonne, nous retrouvons la structure en 1985 et en rangée la nouvelle structure en 1990.

TABLEAU 10
MODIFICATION DES STRUCTURES DE LOISIR ENTRE 1985 ET 1990

| Structure de loisir 1985 / 1990 | Comité de loisir | Commission de loisir | Service intégré | Service assorti | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| Comité de loisir | 0<br>0,0<br>0,0 | 1<br>12,5<br>33,3 | 4<br>50,0<br>80,0 | 3<br>37,5<br>14,3 | 8<br>27,6 |
| Commission de loisir | 0<br>0,0<br>0,0 | 0<br>0,0<br>0,0 | 0<br>0,0<br>0,0 | 6<br>100,0<br>28,6 | 6<br>20,7 |
| Service intégré | 0<br>0,0<br>0,0 | 1<br>10,0<br>33,3 | 1<br>10,0<br>20,0 | 8<br>80,0<br>38,1 | 10<br>34,5 |
| Service assorti | 0<br>0,0<br>0,0 | 1<br>20,0<br>33,3 | 0<br>0,0<br>0,0 | 4<br>80,0<br>19,0 | 5<br>17,2 |
| Total | 0<br>0,0 | 3<br>10,3 | 5<br>17,2 | 21<br>72,4 | 29<br>100,0 |

Note: chaque case nous donne le nombre absolu, le pourcentage en rangée et le pourcentage en colonne.

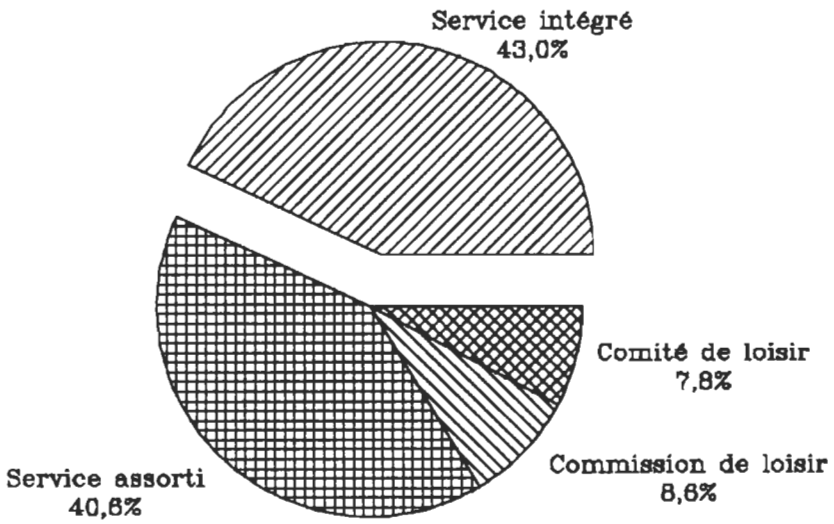
Les modifications ont touché 29 municipalités. Le comité de loisir de huit (8) municipalités s'est transformé en service intégré à l'appareil municipal dans 50% des cas et en service assorti d'une étroite collaboration avec les associations dans 37,5% des cas. La commission des loisirs de six (6) municipalités s'est modifiée en service assorti d'une étroite collaboration avec les associations dans 100% des cas. Le service intégré à l'appareil municipal de dix (10) municipalités s'est transformé en service assorti d'une étroite collaboration avec les associations dans 80,0% des cas. Finalement le service assorti d'une étroite collaboration de cinq (5) municipalités s'est transformé dans 80,0% des cas en service assorti d'une étroite collaboration. On peut penser qu'en ce qui concerne cette dernière structure, il

s'agit de changements qui se sont effectués au sein de la structure de production assez importants pour que le répondant le mentionne. Cependant ces changements n'ont pas amené une transformation vers un autre type de structure, d'où une mention de modification du service assorti en service assorti.

En fait, plus de sept (7) municipalités sur dix (10), soit 72,4% des transformations entre 1985 et 1990, se sont effectuées en faveur du service assorti d'une étroite collaboration avec les associations.

Or, les données de la première enquête nous informe que 43,0% des municipalités avaient une structure de service intégré à l'appareil municipal, 40,6% des municipalités avaient un service municipal assorti d'une collaboration des associations, 8,6% des municipalités avaient une commission des loisirs et 7,8% des municipalités, un comité de loisir. (Figure 3)

Figure 3
Structure municipale de loisir en 1985



Nous pouvons donc penser que les structures davantage associées aux bénévoles telles que le comité de loisir et la commission de loisir ont vu leur proportion diminuer entre 1985 et 1990. Alors que le service assorti d'une étroite collaboration avec les associations étaient une des structures dominantes en 1985, en 1990 sa proportion a probablement augmenté puisqu'une grande majorité des transformations se sont faites en sa faveur.

Or cette collaboration avec les associations est un reflet de la filière mixte de notre modèle théorique puisque la municipalité partage la production des services avec d'autres partenaires, en l'occurrence des associations.

iii) Personnel

Nous nous sommes intéressés au personnel du Service des loisirs. En 1990, le nombre moyen d'employés permanents à temps plein est de 23,7 personnes alors que le nombre moyen d'employés permanents à temps partiel est de 7,5 personnes et le nombre moyen d'employés occasionnels est de 86,1 personnes. Ajoutons que le nombre d'employés toute catégorie augmente avec la taille de la population, ce qui était prévisible. (Tableau 11)

TABLEAU 11
RÉPARTITION DU PERSONNEL EN 1990

| Classe (habitants) | Nombre total moyen à temps plein | Nombre total moyen à temps partiel | Nombre total moyen occasionnels |
|---|---|---|---|
| 500 000 et plus | 1 286,0 | n.d. | 933,0 |
| 100 000 à 499 999 | 117,0 | 20,0 | 750,0 |
| 40 000 à 99 999 | 37,3 | 11,9 | 199,2 |
| 30 000 à 39 999 | 21,9 | 16,9 | 82,0 |
| 20 000 à 29 999 | 17,4 | 10,4 | 144,6 |
| 10 000 à 19 999 | 9,3 | 5,9 | 55,0 |
| 7 500 à 9 999 | 7,5 | 5,8 | 38,4 |
| 5 000 à 7 499 | 3,2 | 3,1 | 23,4 |
| 4 000 à 4 999 | 3,1 | 4,1 | 16,7 |
| MOYENNE | 23,7 | 7,5 | 86,1 |

n.d. signifie non-disponible

Si nous comparons ces résultats avec ceux obtenus en 1986 (Tableau 12), nous nous apercevons que le nombre moyen d'employés à temps plein augmente. Il est passé d'une moyenne de 14,2 personnes en 1980[12], à une moyenne de 16,6 personnes en 1986 et finalement à 23,7 personnes en 1990. C'est un taux de croissance de 66,9% en dix (10) ans. De la même façon s'est comporté le groupe des employés occasionnels. En 1980, on dénotait une moyenne de 56,5 employés alors qu'en 1986, c'était 66,9 et en 1990, c'est 86,1. C'est un taux de croissance de 52,4% en dix (10) ans.

12. D'AMOURS, Max; Foy, Harold. *Rapport sur la privatisation et le faire-faire municipal dans le domaine des services récréatifs et culturels*, Trois-Rivières: U.Q.T.R., 1987, 81 pages.

TABLEAU 12
RÉPARTITION DU NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS EN 1980, 1986 ET 1990

| Taille | Temps plein | | | Occasionnel | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1980 | 1986 | 1990 | 1980 | 1986 | 1990 |
| 500 000 et plus | 600,0 | 650,0 | 1 286,0 | 1 000,0 | 1 200,0 | 933,0 |
| 100 000 à 499 999 | 50,0 | 88,0 | 117,0 | 434,0 | 625,0 | 750,0 |
| 40 000 à 99 999 | 35,9 | 36,2 | 37,3 | 193,3 | 183,6 | 199,2 |
| 30 000 à 39 999 | 16,9 | 20,1 | 21,9 | 75,4 | 103,9 | 82,0 |
| 20 000 à 29 999 | 20,1 | 20,4 | 17,4 | 90,7 | 94,6 | 144,6 |
| 10 000 à 19 999 | 7,4 | 8,8 | 9,3 | 39,2 | 48,4 | 55,0 |
| 7 500 à 9 999 | 5,3 | 6,5 | 7,5 | 30,9 | 41,9 | 38,4 |
| 5 000 à 7 499 | 2,2 | 2,3 | 3,2 | 9,4 | 10,6 | 23,4 |
| 4 000 à 4 999 | 2,3 | 3,3 | 3,1 | 7,9 | 15,0 | 16,7 |
| Moyenne | 14,2 | 16,6 | 23,7 | 56,5 | 66,9 | 86,1 |

Source: les données pour les années 1980 et 1986 proviennent de la première enquête menée en 1986 et les données pour l'année 1990 proviennent de la présente enquête.

Nous n'observons donc pas une diminution du personnel dans les municipalités, sauf à quelques exceptions. Or si un impact du faire-faire est de réduire le personnel du Service, on ne peut pas dire que cet impact ait été assez important pour qu'on observe une diminution.

C. Profil des associations

Cette enquête s'est également intéressée aux associations de loisir. Plus particulièrement, nous nous sommes intéressé au nombre d'associations, au

nombre de bénévoles impliqués dans ces associations, à leurs sources de financement et finalement à l'aide accordée par la municipalité à ces associations.

i) Nombre d'associations

En 1990, le nombre moyen d'associations de loisir a augmenté par rapport aux données de 1980 et 1985 provenant de la première enquête menée en 1986. Le tableau suivant nous montre la croissance du nombre d'associations en fonction de quatre (4) secteurs d'activités.

Ce sont les associations du secteur des activités sociales et communautaires qui ont connu la plus forte croissance. En fait, leur nombre a presque triplé depuis 1980. À noter également que cette catégorie d'associations devance en termes de nombre absolu, les associations du secteur des activités sportives et physiques et ce pour la première fois depuis 1980. (Tableau 13)

TABLEAU 13
CROISSANCE DU NOMBRE D'ASSOCIATIONS DE LOISIR 1980-1990

| Secteur | Nombre moyen d'associations | | |
|---|---|---|---|
| | 1980 | 1985 | 1990 |
| Activités sportives et physiques | 13,9* | 19,3 | 23,7 |
| Activités de plein-air | 1,8 | 3,4 | 3,9 |
| Activités culturelles | 6,3 | 10,7 | 13,5 |
| Activités sociales et communautaires | 12,9 | 19,1 | 36,7 |

* Tous les résultats du tableau incluent des municipalités qui ont mentionné qu'elles n'avaient aucune association.

Le nombre des associations du secteur des activités de plein-air et du secteur des activités culturelles a doublé, alors que le nombre de celles du secteur des activités sportives et physiques a connu une croissance de 70,5%.

ii) Bénévoles

Nous avons une fois de plus demandé en 1990 aux directeurs municipaux de loisir quel était le nombre de bénévoles actifs au sein des associations de loisir de leur municipalité. Il est intéressant d'observer que ce nombre augmente constamment depuis 1980. Le nombre moyen de bénévoles était de 617 en 1980; il est passé à 801 en 1985, pour augmenter jusqu'à 977 en 1990 (données des enquêtes 1986 et 1990). Une croissance de 58,3% en dix (10) ans.

Il faut cependant dire que ces données sont le reflet de la perception des directeurs municipaux de loisir et non pas des données factuelles vérifiables.

En pondérant le nombre de bénévoles avec la population de la municipalité provenant de Statistique Canada (1986), nous obtenons un indice, le taux de bénévolat. (Tableau 14)

TABLEAU 14
TAUX DE BÉNÉVOLAT EN FONCTION DE LA TAILLE DES MUNICIPALITÉS EN 1986 ET 1990

| Taille | Taux de bénévolat (%) | |
|---|---|---|
| | 1986 | 1990 |
| 500 000 et plus | 0,8 | n.d. |
| 100 000 à 499 999 | 3,0 | 3,8 |
| 40 000 à 99 999 | 4,1 | 3,8 |
| 30 000 à 39 999 | 2,4 | 3,6 |
| 20 000 à 29 999 | 3,1 | 5,1 |
| 10 000 à 19 999 | 4,4 | 5,4 |
| 7 500 à 9 999 | 4,0 | 4,2 |
| 5 000 à 7 499 | 3,5 | 7,5 |
| 4 000 à 4 999 | 6,4 | 7,3 |
| Moyenne | 4,2 | 5,3 |

n.d. signifie non-disponible

Les résultats du tableau précédent indique que le taux de bénévolat en loisir en 1990 est fonction de la taille de la municipalité. Plus les municipalités sont petites, plus le taux de bénévolat y est élevé.

Ce résultat est peut-être attribuable à la connaissance et à la meilleure perception qu'a le directeur de loisir d'une petite municipalité par rapport à celui de la ville de un (1) million d'habitants. Il est peut-être attribuable au fait qu'une grosse municipalité est plus impersonnelle et fait en sorte qu'il y ait moins de citoyens qui s'impliquent bénévolement.

Ajoutons que le taux moyen de bénévoles en 1990 est plus élevé qu'en 1986; en fait, 1,1% de plus, représente en chiffres absolus beaucoup de bénévoles supplémentaires.

iii) Sources de financement

Dans le cadre de cette enquête, nous nous sommes également intéressés aux sources de financement des associations.

Selon les répondants, la tarification est la source de financement la plus importante pour l'ensemble des associations. Le tableau suivant montre l'importance des sources de financement en 1986 et 1990.

TABLEAU 15
SOURCES DE FINANCEMENT DES ASSOCIATIONS EN 1986 ET 1990

| Source | Rang | |
|---|---|---|
| | 1986 | 1990 |
| Tarification | 1 | 1 |
| Campagne de financement | 2 | 2 |
| Subventions de la ville | 3 | 3 |
| Opérations lucratives | 5 | 4 |
| Commandites | n.d. | 5 |
| Subventions gouvernementales | 4 | 6 |
| Dons | n.d. | 7 |

n.d.: non-disponible

Nous constatons que l'ordre d'importance entre les sources de financement identifiées par les répondants n'a pas beaucoup varié depuis l'enquête de 1986.

iv) Aide accordée

Dans l'ensemble, les services municipaux de loisir ont augmenté leur soutien aux associations. L'aide technique et matérielle est le genre d'aide qui a le plus augmenté. En fait, plus des deux tiers (68,8%) des répondants évaluent que l'aide technique et matérielle accordée aux associations a augmenté depuis 1985. L'aide professionnelle aux associations a aussi augmenté pour plus de la moitié (54,3%) des répondants. Finalement, mentionnons que l'aide financière a augmenté également selon les répondants, mais dans des proportions moindres. (Tableau 16)

TABLEAU 16
ÉVOLUTION DE L'AIDE ACCORDÉE AUX ASSOCIATIONS ENTRE 1985 ET 1990

| Type d'aide | Municipalités (%) | | |
|---|---|---|---|
| | Augmentation | Stabilité | Diminution |
| Aide financière | 48,4 | 40,6 | 10,9 |
| Aide technique et matérielle | 68,8 | 29,7 | 1,6 |
| Aide professionnelle | 54,3 | 40,2 | 5,5 |

Par ailleurs, c'est l'aide financière qui est le type d'aide qui a les proportions de diminution les plus importantes (10,9%).

Si nous comparons ces résultats avec ceux obtenus par l'enquête de 1986, nous remarquons que l'aide financière et l'aide technique ont eu la même évolution. Elles ont augmenté dans des proportions moindres que depuis 1980, elles sont plus stables et elles ont moins diminué que depuis 1980. (Tableau 17)

TABLEAU 17
ÉVOLUTION DE L'AIDE ACCORDÉE AUX ASSOCIATIONS ENTRE 1980 ET 1985

| Type d'aide | Municipalités (%) | | |
|---|---|---|---|
| | Augmentation | Stabilité | Diminution |
| Aide financière | 54,6 | 30,0 | 15,4 |
| Aide technique | 75,5 | 20,6 | 3,8 |

L'enquête s'est intéressée aux politiques de reconnaissance et de soutien des services municipaux de loisir face à différents types d'associations. Le tableau suivant montre les nuances que font les municipalités dans le soutien qu'elles offrent aux associations.

TABLEAU 18
SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS SELON LES POLITIQUES MUNICIPALES EN 1990

| Type d'associations | Pourcentage des municipalités (%) | | |
|---|---|---|---|
| | Soutien financier | Soutien technique | Soutien professionnel |
| Associations de loisir traditionnelles | 83,8 | 93,8 | 84,6 |
| Associations du secteur "socio-communautaire" | 49,2 | 85,4 | 67,7 |
| Autres types d'associations | 40,9 | 95,5 | 54,5 |

Le soutien technique est le type d'aide qui est largement offert à sensiblement tous les genres d'associations. Par contre l'aide professionnelle et surtout l'aide financière est davantage offerte aux associations dites traditionnelles, c'est-à-dire les associations de sport et culture, qu'à tout autre type d'associations. Mentionnons que les associations du secteur "socio-communautaire", étaient décrites dans le questionnaire comme étant les groupes d'entraide, les associations de services à la communauté, et les autres types d'associations, précisées par les répondants, sont les groupes de jeunes, de personnes âgées, d'activités spéciales, des groupes d'appoint, affinitaires et spontanés.

Lorsque l'on compare les types de soutien les uns par rapport aux autres, on constate que le soutien technique est le type de soutien offert par le plus grand nombre de municipalités. Le soutien financier est par contre, le type de soutien le moins important.

Globalement nous pouvons dire que les municipalités privilégient les associations de loisir traditionnelles en premier lieu, les associations du secteur "socio-communautaire" en second lieu. et les autres types d'associations en dernier lieu.

Alors que le nombre d'associations et de bénévoles augmente, l'aide financière des municipalités semblent diminuer, et remplacée probablement par une aide de type technique et matérielle.

Par ailleurs, le nombre de municipalités socio-communautaires augmente mais les municipalités continuent de privilégier les associations de loisir traditionnelles. Les municipalités conjuguent leurs efforts avec un plus grand nombre d'associations et une plus grande diversité d'associations mais avec des ressources limitées.

## 2. Les politiques de faire-faire

Cette enquête a cherché à évaluer les politiques de faire-faire sous deux angles: les opinions des répondants et les faits observés par ceux-ci.

Afin de décrire l'importance et l'impact des politiques de faire-faire, nous avons sondé l'opinion des répondants sur plusieurs aspects soient les mesures de rationalisation, les types d'organisation les mieux habiletés à assumer des tâches spécifiques ou à gérer certains équipements, les motifs, les obstacles et les conséquences du faire-faire.

Dans un second temps, nous avons demandé aux répondants de nous indiquer leur expérience de faire-faire et ce selon les secteurs d'activités touchés et selon chacun des trois types de partenaires identifiés par l'enquête.

A. Importance et impact des politiques municipales de faire-faire et privatisation selon les opinions des répondants

Afin d'évaluer l'importance et l'impact des politiques municipales de faire-faire et privatisation, nous avons demandé aux directeurs municipaux de loisir leurs opinions sur plusieurs énoncés.

Au préalable, nous avons voulu vérifier leur opinion sur les mesures de rationalisation et les types d'organisations le mieux placés pour assumer certaines tâches et gérer certains équipements.

Sur l'aspect des politiques de faire-faire et privatisation, nous avons demandé aux directeurs municipaux de loisir quels en étaient, selon eux, les motifs, les obstacles et les conséquences.

i) Mesures de rationalisation

Nous avons sollicité l'opinion des répondants sur les mesures à prendre dans une perspective de rationalisation des ressources. Nous avons donc offert différentes mesures reflétant les alternatives à la privatisation au sens strict, soient la tarification, l'augmentation de la productivité, et la diminution des services. Ajoutons que cet aspect est complètement nouveau. En 1986 cette question n'a pas été posé, d'où l'impossibilité de comparer les données.

Cinq (5) mesures ont recueilli des avis plutôt favorables. En premier lieu, les directeurs municipaux de loisir sont d'avis (79,2%) d'étendre la tarification à un plus grand nombre d'activités et de clientèles dans une large mesure. Ils sont également d'accord (71,9%) avec la proposition de recommander la prise en charge de services ou programmes par les organismes sans but lucratif (O.S.B.L.). En troisième lieu, ils privilégient d'augmenter les tarifs (64,4%). Les répondants ont aussi manifesté leur accord (63,6%) face à la mesure d'augmenter la productivité du Service des loisirs. Finalement, mentionnons que 56,9% des répondants sont d'avis de recommander la prise en charge de services ou de programmes par les organismes intermunicipaux (entente, régie). (Tableau 19)

La tarification est donc une mesure populaire.

TABLEAU 19
OPINION DES RÉPONDANTS SUR CERTAINES MESURES DE RATIONALISATION EN 1990

| Mesure | Parfaitement d'accord | D'accord | Incertain | En désaccord | En désaccord complet |
|---|---|---|---|---|---|
| Diminuer la quantité des services | 3,2 | 14,3 | 10,3 | 48,4 | 23,8 |
| Augmenter les tarifs | 4,7 | 59,7 | 21,7 | 13,2 | 0,8 |
| Étendre la tarification | 9,2 | 70,0 | 8,5 | 7,7 | 4,6 |
| Prise en charge par un gouvernement d'échelon supérieur | 5,6 | 16,1 | 20,2 | 38,7 | 19,4 |
| Augmenter la productivité | 8,3 | 55,3 | 14,6 | 13,0 | 8,1 |
| Prise en charge par O.S.B.L. | 12,5 | 59,4 | 11,7 | 14,1 | 2,3 |
| Prise en charge par O.I. | 11,4 | 45,5 | 22,0 | 15,4 | 5,7 |
| Prise en charge par E.C. | 3,8 | 25,4 | 22,3 | 35,4 | 13,1 |

Il est intéressant de constater la préférence pour certains partenaires identifiés dans le tableau précédent. L'organisme sans but lucratif (O.S.B.L.) est le partenaire privilégié en premier lieu. Suivent en ordre d'importance, l'organisme intermunicipal (O.I.), l'entreprise commerciale (E.C.) et le gouvernement supérieur tel la municipalité régionale de comté (M.R.C.).

ii) Types d'organisation les mieux habilités à assumer des tâches spécifiques

Nous avons demandé aux directeurs municipaux de loisir quelle était dans leur municipalité, l'organisation qui selon eux, pouvait le mieux assumer certaines tâches.

Le tableau suivant nous indique que la municipalité est l'organisation la plus souvent mentionnée par les répondants comme étant la mieux habilitée pour assumer les tâches citées. En fait, ce n'est que dans les cas de l'entretien du matériel et des assurances que l'entreprise commerciale supplante la municipalité.

Dans le cas des deux (2) principales tâches, c'est-à-dire la gestion d'équipements et la gestion de programmes d'activités, la municipalité est l'organisation privilégiée par les répondants. En fait, 90,4% des répondants placent la municipalité au premier rang pour la gestion d'équipements, l'organisme sans but lucratif (7,2%) vient au deuxième rang, mais loin derrière. Le cas de la gestion de programmes d'activités est un peu différent. La municipalité est encore le type d'organisation le plus favorisé mais dans des proportions moindres (56,3%), alors

que l'organisme sans but lucratif obtient l'assentiment de 42,0% des répondants. (Tableau 20)

Par ailleurs, selon les répondants, la municipalité est identifiée comme étant la mieux placée surtout dans les cas de la gestion d'équipements (90,4%), l'entretien des parcs, terrains de jeux et de sports (86,3%), la comptabilité (86,3%) et l'entretien des bâtiments (74,8%). Les forces de l'entreprise commerciale selon les répondants, se situent plutôt dans l'entretien du matériel tel que les dactylos, photocopieurs, etc. (62,2%) et dans les assurances (50,4%). La gestion de programmes d'activités est la principale force de l'organisme sans but lucratif (42,0%) quoique cette tâche ait été identifiée du ressort municipal. L'organisme intermunicipal ne semble pas être un type d'organisation privilégié par les directeurs municipaux de loisir. (Tableau 20)

La comparaison de ces résultats avec ceux obtenus en 1986 nous fournit une indication significative, la municipalité est identifiée comme étant l'organisation la mieux placée pour assumer certaines tâches dans une plus grande proportion (15,35 points de plus en moyenne en termes de pourcentage) en 1990 qu'en 1986. En fait, un examen des écarts du tableau suivant, nous révèle qu'en ce qui a trait à la municipalité, tous les écarts sont positifs et ce dans des proportions pouvant atteindre 31,4 points de pourcentage dans le cas de l'entretien des parcs, terrains de jeux et de sports, 23,8 points dans le cas du traitement informatique et 19,8 points pour l'entretien des bâtiments.

L'entreprise commerciale quant à elle, perd de la considération par rapport à toutes les tâches. C'est surtout pour l'entretien des parcs, terrains de jeux et de sports (23,1 points en moins) et pour le traitement informatique (21,5 points en moins) que s'observent les pertes. En termes relatifs, c'est-à-dire lorsque nous calculons le rapport entre l'écart entre 1986 et 1990 et le pourcentage en 1990, l'entreprise commerciale a perdu du terrain aussi en ce qui concerne la gestion d'équipements (-86,9%) et la comptabilité (-63,4%). (Tableau 20)

Le bilan de l'organisme sans but lucratif est également négatif sauf dans trois (3) cas, la comptabilité, l'entretien des bâtiments et l'entretien du matériel. En général les baisses sont par ailleurs moins élevées que pour l'entreprise commerciale. C'est dans le cas de la surveillance que les pertes absolues sont les plus grandes (8,7 points en moins). En termes relatifs, cependant c'est dans le cas des assurances (-83,0%) et l'entretien des parcs, terrains de jeux et de sports (-68,4%) que les pertes sont les plus importantes. (Tableau 20)

Pour l'organisme intermunicipal, le bilan est huit (8) fois sur dix (10) négatif. C'est seulement dans les cas de la surveillance et de l'entretien du matériel que l'organisme intermunicipal n'a pas perdu de terrain.

Par ailleurs, la prépondérance de la municipalité en 1990 se fait aux dépens de l'entreprise commerciale et de l'organisme sans but lucratif. Dans le cas des opérations techniques toutefois, l'entreprise commerciale a cédé du terrain plus souvent que l'organisme sans but lucratif.

TABLEAU 20
TYPES D'ORGANISATION LES MIEUX HABILITÉS POUR ASSUMER DES TÂCHES SPÉCIFIQUES EN 1986 ET 1990 (%)

| Tâche | Municipalité | | Entreprise commerciale | | Organisme sans but lucratif | | Organisme intermunicipal | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1986 | 1990 | 1986 | 1990 | 1986 | 1990 | 1986 | 1990 |
| Gestion d'équipements | 76,3 | 90,4 | 12,2 | 1,6 | 7,6 | 7,2 | 3,8 | 0,8 |
| Gestion de programmes | 48,5 | 56,3 | 2,2 | 0,0 | 46,2 | 42,0 | 3,0 | 1,7 |
| Promotion et information | 60,9 | 72,4 | 24,1 | 18,7 | 13,5 | 8,1 | 1,5 | 0,8 |
| Surveillance | 52,5 | 67,5 | 21,3 | 12,5 | 26,2 | 17,5 | 0,0 | 2,5 |
| Opérations techniques: . entretien des parcs, ... | 54,9 | 86,3 | 33,8 | 10,7 | 9,8 | 3,1 | 1,5 | 0,0 |
| . entretien des bâtiments | 55,0 | 74,8 | 41,2 | 22,0 | 2,3 | 2,4 | 1,5 | 0,8 |
| . entretien de matériel | 22,3 | 34,6 | 75,4 | 62,2 | 2,3 | 2,4 | 0,0 | 0,8 |
| . traitement informatique | 38,7 | 62,5 | 56,5 | 35,0 | 2,4 | 1,7 | 2,4 | 0,8 |
| . comptabilité | 77,9 | 86,3 | 15,3 | 5,6 | 5,3 | 8,1 | 1,5 | 0,0 |
| . assurance | 39,4 | 48,8 | 53,5 | 50,4 | 4,7 | 0,8 | 2,4 | 0,0 |

iii) Types d'organisation les mieux habilités à gérer certains équipements

En ce qui concerne les équipements, le tableau suivant nous indique que la municipalité est encore le type d'organisation qui obtient la faveur d'une majorité de répondants. (Tableau 21) Ces résultats viennent confirmer le pourcentage élevé obtenu par la municipalité au tableau précédent (Tableau 20) dans le cas de la gestion d'équipements.

C'est seulement dans le cas de la gestion d'un centre de ski que la municipalité troque sa première place pour une troisième, puisque l'entreprise commer-

ciale recueille la considération de 56,1% des répondants, alors que l'organisme sans but lucratif obtient le crédit de 22,0% des répondants. (Tableau 21)

Par ailleurs, la municipalité se situe en bonne position pour certains équipements tels que les parcs (89,3%), la bibliothèque (88,6%) et la piscine extérieure (83,3%). Pour l'entreprise commerciale, c'est pour la gestion du centre de ski qu'elle remporte le meilleur score (56,1%) alors que la gestion de l'aréna suit au deuxième rang avec 16,8% des répondants. Les principales forces de l'organisme sans but lucratif se situent dans la gestion du centre de loisirs (27,8%), du centre de ski (22,0%) et du centre culturel (20,6%), bien qu'il ne soit pas l'organisation privilégiée en premier lieu pour aucun de ces équipements. Dans le cas de l'organisme intermunicipal, précisons qu'il est le type d'organisation le moins apprécié par les répondants. Toute proportion gardée, disons que l'aréna (6,2%) et la piscine intérieure (5,2%) sont les équipements qui recueillent le plus d'intérêt. (Tableau 21)

La comparaison des données de 1986 avec celles de la présente enquête nous fournit sensiblement les mêmes indications, à savoir que la municipalité est davantage identifiée comme étant le type d'organisation le mieux habilité pour gérer certains équipements. De plus en ce qui concerne la municipalité les écarts entre 1986 et 1990 sont tous positifs, c'est dire que plus de répondants sont d'avis de prioriser la municipalité en 1990 qu'en 1986. Le tennis est notamment l'équipement pour la municipalité où l'écart entre 1986 et 1990 est le plus grand (25,4 points), suit le plateau sportif (21,7 points). (Tableau 21)

De façon globale, nous pouvons dire que l'organisme sans but lucratif et l'entreprise commerciale sont moins bien perçus par les responsables des services de loisir qu'en 1986. En termes absolus, c'est la piscine intérieure (13,7 points en moins) qui a connu la forte baisse pour l'entreprise commerciale. Cependant, en termes relatifs, c'est le centre des loisirs (-84,7%) et le plateau sportif (-76,9%) qui ont le plus diminué. (Tableau 21)

TABLEAU 21
TYPES D'ORGANISATION LES MIEUX HABILITÉS POUR GÉRER CERTAINS ÉQUIPEMENTS EN 1986 ET 1990 (%)

| Équipement | Municipalité | | Entreprise commerciale | | Organisme sans but lucratif | | Organisme intermunicipal | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1986 | 1990 | 1986 | 1990 | 1986 | 1990 | 1986 | 1990 |
| Piscine intérieure | 58,3 | 74,0 | 24,1 | 10,4 | 12,0 | 10,4 | 5,6 | 5,2 |
| Piscine extérieure | 63,9 | 83,3 | 20,2 | 8,3 | 12,6 | 6,5 | 3,4 | 1,9 |
| Parcs | 70,8 | 89,3 | 13,8 | 4,6 | 13,1 | 5,3 | 2,3 | 0,8 |
| Plateau sportif | 62,7 | 84,4 | 14,3 | 3,3 | 19,0 | 8,2 | 4,0 | 4,1 |
| Aréna | 52,3 | 70,8 | 27,9 | 16,8 | 10,7 | 6,2 | 8,2 | 6,2 |
| Tennis | 46,5 | 71,9 | 18,6 | 8,3 | 32,6 | 16,5 | 2,3 | 3,3 |
| Bibliothèque | 69,6 | 88,6 | 1,6 | 0,0 | 21,6 | 7,3 | 7,2 | 4,1 |
| Centre de loisirs | 58,5 | 68,7 | 5,9 | 0,9 | 33,9 | 27,8 | 1,7 | 2,6 |
| Centre culturel | 60,2 | 72,9 | 5,3 | 3,7 | 32,7 | 20,6 | 1,8 | 2,8 |
| Centre de ski | 13,9 | 18,3 | 57,4 | 56,1 | 26,7 | 22,0 | 2,0 | 3,7 |

En fait, l'organisme sans but lucratif a perdu davantage de points. Le tennis (13,7 points en moins) et la bibliothèque (11,9 points en moins) sont les équipements ayant perdu le plus de points avec le temps. En termes relatifs, les écarts les plus grands sont pour la bibliothèque (-66,2%), les parcs (-59,5%) et le plateau sportif (-56,8%). (Tableau 21)

Le bilan est négatif cinq (5) fois sur dix (10) pour l'organisme intermunicipal. L'écart positif le plus grand en terme relatif est de 85,0% pour le centre de ski. L'écart négatif le plus grand est attribuable aux parcs (-65,2%). (Tableau 21)

iv) Motifs

Nous avons demandé aux directeurs municipaux de loisir de nous dire s'ils avaient accentué davantage les politiques de faire-faire dans le domaine du loisir. Il est intéressant à ce stade de constater que la majorité (55,0%) des répondants ont répondu affirmativement.

Si les directeurs municipaux de loisir considèrent la municipalité comme étant la mieux habilitée à assumer certaines tâches ou gérer certains équipements, cela n'a pas empêché les municipalités d'accentuer les politiques de faire-faire. Il y a donc un écart entre l'opinion du répondant, le responsable du loisir municipal et les actions entreprises par les municipalités.

Quelles sont cependant les raisons qui ont motivé leurs politiques de faire-faire? Six (6) énoncés ont obtenu une majorité de réponses positives de la part des directeurs municipaux de loisir. Le tableau suivant rassemble les réponses à la question.

Par ailleurs, les énoncés qui n'ont pas recueilli un accord des répondants sont: réduire la variété dans l'offre d'activités de loisir (6,9%), réduire le nombre

d'activités offertes par la municipalité (12,5%) et réduire les dépenses d'immobilisations (12,5%).

TABLEAU 22
MOTIFS AUX POLITIQUES DE FAIRE-FAIRE EN 1990 (N=72)

| Motifs | Municipalités (%) | Rang |
|---|---|---|
| Favoriser la vie associative | 81,9 | 1 |
| Répondre plus adéquatement à la demande | 65,3 | 2 |
| Augmenter la qualité des services | 58,3 | 3 |
| Réduire les dépenses d'opérations | 51,4 | 4 |
| Atteindre de nouvelles clientèles | 51,4 | 4 |
| Alléger le Service des loisirs | 51,4 | 4 |
| Se doter de ressources plus spécialisées (expertise) | 30,6 | 7 |
| Inciter à la productivité | 26,4 | 8 |
| Réduire la dimension du Service (personnel) | 18,1 | 9 |
| Transférer les ressources économiques vers de nouveaux programmes ou services | 18,1 | 9 |

La comparaison des données de l'enquête de 1986 avec ces derniers résultats ne peut se faire de façon parfaite. On avait demandé aux directeurs municipaux de loisir s'ils seraient d'accord à ce que certains motifs servent de justification pour que le Service des loisirs mette de l'avant une politique de faire-faire.

D'une part en 1986, l'enquête a colligé les cotes d'appréciation des répondants (1 à 5) alors qu'en 1990, l'enquête a colligé la fréquence des mentions de la part des répondants (%). C'est pourquoi nous avons ajouter la notion de rang.

D'autre part, les énoncés offerts étaient sensiblement différents. Ainsi en 1986, onze (11) éléments de réponse étaient exposés, alors qu'en 1990 on retrouve treize (13) éléments. En fait, sept (7) énoncés seulement sont semblables mais non tout à fait identiques.

TABLEAU 23
MOTIFS AUX POLITIQUES DE FAIRE-FAIRE EN LOISIR EN 1986

| Motifs | Cote moyenne* | Rang |
|---|---|---|
| Alléger le Service des loisirs de certaines tâches | 3,761 | 1 |
| Donner aux associations locales la possibilité d'offrir leurs propres services (favoriser la vie associative) | 3,708 | 2 |
| Réduire les dépenses | 3,500 | 3 |
| Innover | 3,492 | 4 |
| Faire des économies d'échelles | 3,416 | 5 |
| Répondre plus justement à la demande des citoyens | 3,165 | 6 |
| Augmenter la qualité des services | 3,145 | 7 |
| Réduire la dimension de l'organisme public | 3,105 | 8 |
| Relancer l'économie locale | 3,055 | 9 |
| Réduire le nombre d'activités offertes par le Service | 2,567 | 10 |
| Suivre le "courant" du faire-faire | 2,281 | 11 |

*: la cote 1 = pas du tout et cote 5 = très grande mesure

Disons quand même que le premier motif retenu par les répondants en 1986 était d'alléger le Service des loisirs, alors qu'en 1990 cette raison vient au 4ème rang. (Tableau 23)

De plus, dans la présente enquête, l'énoncé "répondre plus adéquatement à la demande des citoyens" se situe au deuxième rang, alors qu'en 1986 il est au sixième rang. De la même façon, nous pouvons observer que l'expression "augmenter la qualité des services" est retenue au troisième rang par les répondants en 1990 et au septième rang en 1986.

v) Obstacles

À la question "Y a-t-il des tâches ou des responsabilités que vous aimeriez confier à un partenaire et qui ne le sont pas actuellement?", les directeurs municipaux de loisir ont répondu non dans une proportion de 72,9%.

Par ailleurs, pour les répondants qui aimeraient confier à un partenaire des tâches ou des responsabilités, nous nous sommes informé des raisons qui les retenaient de le faire. Le tableau suivant donne en ordre d'importance les principaux obstacles invoqués par ces répondants.

TABLEAU 24
OBSTACLES À LA PRIVATISATION ET AU FAIRE-FAIRE EN 1986 ET 1990

| Obstacles | Cote moyenne* | |
|---|---|---|
| | 1986 | 1990 |
| Obstacles causés par les conventions collectives | 3,065 | 3,344 |
| Implication de ressources trop importantes | 3,026 | 3,297 |
| Manque d'expertise | 2,973 | 2,973 |
| Impossibilité de trouver des bénévoles | 3,118 | 2,758 |
| Danger de réduire l'accès aux activités | 2,936 | 2,500 |
| Résistance des citoyens | 2,086 | 2,276 |
| Mauvaises expériences avec les bénévoles | 1,986 | 2,267 |
| Opposition des employés du Service des loisirs | 1,606 | 2,065 |

*: la cote 1 = pas du tout et cote 5 = très grande mesure

Les obstacles causés par les conventions collectives sont l'élément le mieux coté par les répondants en 1990. En 1986, c'était un élément bien coté puisqu'il était au deuxième rang.

L'impossibilité de trouver des bénévoles était en 1986 pour les directeurs municipaux de loisir le principal obstacle (premier rang) alors qu'en 1990 cette raison se trouve au quatrième rang. Autrement, l'ordre d'importance des obstacles est sensiblement le même qu'en 1986.

Par ailleurs, disons que les cotes moyennes sont plus élevées en 1990 par rapport à celles de 1986. Seulement deux éléments d'obstacles ont obtenu une

cote inférieure en 1990 qu'en 1986, il s'agit de "l'impossibilité de trouver des bénévoles" et du "danger de réduire l'accès aux activités".

vi) Conséquences

Différentes affirmations ont été soumises aux répondants afin de recueillir leur opinion. Ces affirmations ont trait à certaines conséquences ou certains impacts des politiques de faire-faire. (Tableau 25)

TABLEAU 25
CONSÉQUENCES DU FAIRE-FAIRE EN 1990 (%)

| Affirmations | Désaccord | Incertain | Accord |
|---|---|---|---|
| ... a réduit la qualité de maître d'oeuvre | 71,2 | 4,5 | 21,9 |
| ... a contribué à réduire les ressources humaines | 52,0 | 16,3 | 31,7 |
| ... a pu laisser pour compte des groupes défavorisés | 52,0 | 17,9 | 30,1 |
| ... a pu compromettre l'accès à certaines activités | 62,4 | 18,4 | 19,2 |

Nous nous sommes notamment intéressés à leur perception du rôle de la municipalité, est-ce que les politiques de faire-faire ont réduit le rôle de la municipalité dans sa qualité de maître d'oeuvre du loisir municipal? Les répondants ont exprimé leur désaccord dans une proportion de 71,2%. Ce désaccord est plus accentué en 1990 qu'il y a quatre ans puisqu'il était de 52,2%. (Tableaux 25 et 26) On peut penser que la perception des répondants a changé avec l'expérimentation du faire-faire.

Alors qu'en 1986, les répondants avaient un avis très partagé concernant l'impact possible des politiques de faire-faire sur les ressources humaines; en 1990, ceux-ci sont plutôt d'avis (52,0%) que le faire-faire n'a pas contribué à réduire l'importance des ressources humaines au sein des services de loisir. (Tableaux 25-26)

La comparaison des résultats avec ceux de l'enquête de 1986 n'est pas évidente. En fait il faut préciser que cette question en 1990 était formulée au passé. Lors de l'enquête de 1986, la question était plutôt énoncée au futur où finalement étaient anticipées les conséquences de l'application d'éventuelles mesures de faire-faire. C'est donc normal dans ces conditions d'observer une plus grande proportion en 1990 dans les désaccords aux énoncés.

Malgré cette mise au point, nous croyons que la perception des répondants, en ce qui a trait aux conséquences du faire-faire, est moins négative en 1990 qu'en 1986.

TABLEAU 26
CONSÉQUENCES DU FAIRE-FAIRE EN 1986 (%)

| Affirmations | Désaccord | Incertain | Accord |
|---|---|---|---|
| ... vont réduire la qualité de maître d'oeuvre | 52,2 | 11,9 | 35,9 |
| ... va contribuer à réduire les ressources humaines | 35,8 | 25,9 | 39,2 |
| ... peut laisser pour compte des groupes défavorisés | 30,6 | 14,2 | 55,2 |
| ... pourrait compromettre l'accès à certaines activités | 26,7 | 14,8 | 58,5 |

En ce qui a trait à l'accessibilité, soit l'accessibilité pour les groupes défavorisés tels que les personnes handicapées, les personnes âgées, les étudiants et les chômeurs ou même l'accessibilité à certaines activités de loisir, les répondants sont plutôt en désaccord avec ces affirmations en 1990. (Tableau 25)

## B. Importance et impact des politiques municipales de faire-faire et privatisation selon les faits

Les politiques municipales de faire-faire et privatisation seront décrites par les quatre (4) rubriques suivantes: les expériences de faire-faire, les secteurs d'activités touchés par les expériences de faire-faire, l'étendue de la participation à trois modes de production et finalement par la rubrique "Tableaux comparatifs".

### i) Expériences de faire-faire

Une question importante de l'enquête porte sur l'état actuel des relations entre les municipalités et les trois types de partenaire. Le tableau suivant nous fournit le bilan des expériences de faire-faire avec ces trois (3) types de partenaires: l'entreprise commerciale, l'organisme sans but lucratif et l'organisme intermunicipal.

L'organisme sans but lucratif est encore le partenaire privilégié des municipalités québécoises en 1990 dans le domaine des services récréatifs et culturels. En fait, une grande majorité (87,9%) des municipalités disent faire

affaire avec l'organisme sans but lucratif. L'entreprise commerciale vient au deuxième rang (46,0%) et l'organisme intermunicipal au dernier rang (25,0%).

Par ailleurs, l'ordre d'importance entre les partenaires est le même que celui observé au moment de l'enquête de 1986. Il faut toutefois constater qu'au fil du temps moins de municipalités se disent engagées avec des partenaires. En fait, c'est avec l'entreprise commerciale que les municipalités ont diminué le plus leur engagement, passant de 74,2% en 1986 à 46,0% en 1990, une chute de 28,2 points. Alors qu'avec l'organisme sans but lucratif et l'organisme intermunicipal, le nombre de municipalités est plutôt stable depuis 1986. (Tableau 27)

TABLEAU 27
MUNICIPALITÉS ENGAGÉES AVEC DES PARTENAIRES EN 1986 ET 1990

| Type de partenaires | Pourcentage (%) | |
|---|---|---|
| | 1986 | 1990 |
| Entreprise commerciale | 74,2 | 46,0 |
| Organisme sans but lucratif | 89,8 | 87,9 |
| Organisme intermunicipal | 26,1 | 25,0 |

Le tableau précédent reflète la situation au moment précis de l'enquête. Trois (3) autres questions plus loin dans le questionnaire de 1990 avaient pur but de compiler le nombre de municipalités ayant eu au moins une expérience de faire-faire avec l'entreprise commerciale et l'organisme sans but lucratif. En ce qui concerne l'organisme intermunicipal, nous avons demandé s'il y avait eu transferts de responsabilités à des organismes intermunicipaux depuis 1985.

Le tableau suivant illustre les résultats obtenus. On constate que dans le cas de l'entreprise commerciale, il y a une différence à la hausse entre ces données et celles du tableau 27. Dans le cas de l'organisme sans but lucratif et l'organisme intermunicipal, les pourcentages sont sensiblement les mêmes.

Ces résultats donnent à penser que les municipalités font affaire davantage avec l'entreprise commerciale, que l'interprétation du tableau 27 le laisse entendre ou du moins que les engagements avec l'entreprise commerciale varient selon le moment de l'année.

En fait le tableau 27 nous fournit une indication de l'engagement actuel des municipalités avec les trois types de partenaire alors que le tableau 28 nous fournit une indication de la situation passée et qui couvre une plus large période.

TABLEAU 28
MUNICIPALITÉS AYANT EU AU MOINS UNE EXPÉRIENCE DE FAIRE-FAIRE (1990)

| Type de partenaires | Pourcentage (%) |
|---|---|
| Entreprise commerciale | 66,4 |
| Organisme sans but lucratif | 86,5 |
| Organisme intermunicipal | 20,3 |

ii) Secteurs d'activités

Le secteur le plus touché par les pratiques de faire-faire à l'instar des résultats de l'enquête effectuée en 1986, est le secteur des activités physiques et sportives. En fait, l'ordre d'importance des secteurs est exactement le même et ce dans sensiblement les mêmes proportions qu'en 1986. (Tableau 29)

TABLEAU 29
SECTEURS D'ACTIVITÉS TOUCHÉS PAR LE FAIRE-FAIRE EN 1986 ET 1990

| Secteur d'activités | Rang | |
|---|---|---|
| | 1986 | 1990 |
| Physiques et sportives | 1,74 | 1,83 |
| Sociales et communautaires | 2,29 | 2,24 |
| Culturelles | 2,79 | 2,66 |
| Plein-air | 2,97 | 2,95 |

iii) Étendue de la participation à trois modes de production

L'enquête a cherché à évaluer l'étendue de la participation des services municipaux de loisir à trois modes de production, c'est-à-dire la filière mixte. Selon cette filière, la municipalité est amenée à transférer des tâches à l'entreprise commerciale, l'organisme sans but lucratif et l'organisme intermunicipal. Nous décrirons dans les sections suivantes la nature de l'engagement avec chacun des types de partenaire.

Trois (3) types de tableau seront utilisés pour décrire l'étendue de la participation avec chacun des trois (3) partenaires. Le premier type de tableau nous montre l'étendue du faire-faire en termes de nombre de municipalités ayant déjà confiées des tâches à trois types de partenaire soit, l'entreprise commerciale, l'organisme sans but lucratif ou l'organisme intermunicipal.

Le deuxième type de tableau nous permet d'évaluer l'importance du partenariat avec un type de partenaire par rapport à l'ensemble des tâches confiées en faire-faire.

Ainsi dans le premier tableau, nous avons le nombre de municipalités (en pourcentage) ayant déjà confiées des tâches à un type de partenaire, alors que dans le deuxième tableau, nous avons le nombre de tâches (en pourcentage) confiées à un type de partenaire.

Le troisième type de tableau nous montre le nombre d'équipements (en pourcentage) gérés par un type de partenaire et non pas le nombre de municipalités qui confient la gestion des équipements à un type de partenaire. Le deuxième et troisième type de tableau se ressemblent donc et sont d'ailleurs reproduits à la rubrique "Tableaux comparatifs" à la fin du présent chapitre. On a alors une meilleur perception de l'importance de chacun des partenaires puisqu'ils sont comparés les uns par rapport aux autres.

Finalement ajoutons que dans le cas du premier type de tableau, nous ferons deux types d'analyse. Dans un premier temps, nous ferons une analyse verticale du tableau afin de décrire la nature des tâches confiées à un type de partenaires. Dans un second temps, nous ferons une analyse horizontale, soit une comparaison entre les années 1986 et 1990 afin, cette fois, de décrire la tendance par rapport aux tâches confiées à un type de partenaire.

a) Expériences de faire-faire avec l'entreprise commerciale

Les expériences de faire-faire avec l'entreprise commerciale seront tout d'abord examinées à la lumière des tâches confiées, par la suite, par le type d'équipements gérés, par le nombre de contrats que la municipalité a avec l'entreprise commerciale et finalement par les répercussions.

Tâches confiées

L'analyse verticale du tableau suivant nous amène à faire les constats suivants. En 1990, les tâches confiées à l'entreprise commerciale sont essentiellement des tâches de nature technique. Elle intervient principalement dans l'entretien du matériel (57,0%), les assurances (36,0%) et l'entretien des parcs, terrains de jeux et de sports (31,4%). (Tableau 30) Déjà en 1986, nous pouvions distinguer une plus grande concentration de municipalités ayant confié des tâches dites "opérations techniques" que tout autre type de tâches. La comptabilité est la seule

tâche technique qui ne correspond pas à ce portrait. Les municipalités, en 1990, ne semblent pas non plus privilégier l'entreprise commerciale pour cette tâche.

Par ailleurs, l'analyse horizontale des données du tableau suivant nous fournit des éléments importants. Il faut remarquer la percée qu'a fait l'entreprise commerciale dans la gestion de programmes d'activités (39,5%), la surveillance (25,6%) et la promotion et information (24,4%). Il faut ajouter que la gestion de programmes d'activités est la tâche qui a connu la plus forte croissance depuis 1986, plus de dix (10) fois plus de municipalités confient cette tâche à l'entreprise commerciale.

TABLEAU 30
POURCENTAGE DES MUNICIPALITÉS AYANT CONFIÉ DES TÂCHES À L'ENTREPRISE COMMERCIALE EN 1986 ET 1990

| Tâche | Municipalités (%) | |
|---|---|---|
| | 1986 (N=94) | 1990 (N=86) |
| Gestion d'équipements | 9,6 | 16,3 |
| Gestion de programmes d'activités | 3,2 | 39,5 |
| Promotion et information | 10,6 | 24,4 |
| Surveillance | 17,0 | 25,6 |
| Opérations techniques:<br>. entretien des parcs, terrains... | 25,5 | 31,4 |
| . entretien des bâtiments | 27,7 | 27,9 |
| . entretien de matériel | 79,8 | 57,0 |
| . traitement informatique | 40,4 | 26,7 |
| . comptabilité | 9,7 | 3,5 |
| . assurance | 59,6 | 36,0 |
| Autres | 5,3 | 15,1 |

En fait, on peut observer une augmentation régulière pour les tâches plus globales telles que la gestion d'équipements et la gestion de programmes d'activités. Les tâches dites "opérations techniques" ont par ailleurs diminué entre 1986 et 1990. On peut penser que ces dernières ont été intégrées à des mandats plus globaux, tels que la gestion d'équipements ou la gestion de programmes d'activités.

TABLEAU 31
POURCENTAGE DES TÂCHES CONFIÉES À L'ENTREPRISE COMMERCIALE EN 1986 ET 1990

| Tâches | 1986 | | | 1990 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | N | R | % | N | R |
| Gestion d'équipements | 16,4 | 55 | 9 | 19,7 | 71 | 10 |
| Gestion de programmes d'activités | 2,8 | 107 | 10 | 22,1 | 154 | 9 |
| Promotion et information | 16,7 | 60 | 8 | 28,8 | 73 | 7 |
| Surveillance | 27,1 | 59 | 7 | 36,1 | 61 | 6 |
| Opérations techniques:<br>. entretien des parcs, terrains... | 47,1 | 51 | 5 | 54,0 | 50 | 5 |
| . entretien des bâtiments | 57,8 | 45 | 4 | 55,8 | 43 | 4 |
| . entretien de matériel | 90,4 | 83 | 1 | 87,5 | 56 | 1 |
| . traitement informatique | 79,2 | 48 | 3 | 76,7 | 30 | 3 |
| . comptabilité | 36,0 | 25 | 6 | 27,3 | 11 | 8 |
| . assurance | 83,6 | 67 | 2 | 83,8 | 37 | 2 |
| Autres | 83,3 | 6 | | 81,3 | 16 | |

Avec le deuxième type de tableau (Tableau 31), nous nous sommes intéressés à l'importance de chacun des partenaires par rapport à l'ensemble des tâches municipales qui leur sont confiées. À l'instar du tableau précédent, nous

pouvons constater la prépondérance des tâches techniques qui occupent les six (6) premiers rangs en 1986 et les cinq (5) premiers rangs et le huitième rang en 1990.

La gestion de programmes d'activités est de plus, la tâche qui connaît la plus forte augmentation entre 1986 et 1990. L'entreprise commerciale a été privilégiée dix (10) fois plus qu'en 1986; c'est une progression remarquable. Le portrait dressé par le tableau précédent est donc confirmé par les présents résultats. (Tableau 31)

Équipements gérés

Au chapitre des équipements, peu de changement dans l'ordre d'importance est observable entre 1986 et 1990. Il faut noter cependant qu'en chiffres absolus le nombre de municipalités ayant confié des équipements à un ou plusieurs partenaires est moins élevé en 1990 qu'en 1986 (voir colonnes intitulées "N" du Tableau 32).

C'est ainsi que l'on retrouve la piscine extérieure au premier rang avec 50,0% des répondants, viennent ensuite l'aréna (43,9%), la piscine intérieure (42,1%) et les parcs (35,3%). Or ce sont ces équipements (quatre premiers rangs) qui étaient gérés par l'entreprise commerciale en 1986.

TABLEAU 32
POURCENTAGE DES ÉQUIPEMENTS GÉRÉS PAR L'ENTREPRISE COMMERCIALE EN 1986 ET 1990

| Équipement | 1986 | | | 1990 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | N | R | % | N | R |
| Piscine intérieure | 45,8 | 24 | 1 | 42,1 | 19 | 3 |
| Piscine extérieure | 37,0 | 27 | 4 | 50,0 | 14 | 1 |
| Parcs | 45,1 | 31 | 2 | 35,3 | 17 | 4 |
| Plateau sportif | 20,8 | 24 | 6 | 9,7 | 31 | 9 |
| Aréna | 37,8 | 45 | 3 | 43,9 | 41 | 2 |
| Court de tennis | 9,1 | 44 | 9 | 23,3 | 30 | 6 |
| Bibliothèque | 16,7 | 24 | 8 | 5,9 | 17 | 10 |
| Centre de loisirs | 0,0 | 22 | 10 | 12,0 | 25 | 8 |
| Centre culturel | 19,1 | 29 | 7 | 20,0 | 15 | 7 |
| Centre de ski | 27,6 | 21 | 5 | 24,0 | 25 | 5 |
| Autres | 40,0 | 10 | | 32,1 | 28 | |

Par ailleurs, certains équipements gérés par l'entreprise commerciale en 1986 ont connu une augmentation en 1990. Ainsi, le court de tennis a connu une croissance de 14,2 points, de même pour la piscine extérieure (13,0 points), le centre de loisirs (12,0 points). Dans le cas de ce dernier équipement, la gestion par l'entreprise commerciale est passée de 0,0 à 12,0%.

D'autres équipements ont connu une baisse, c'est-à-dire que moins de municipalités en ont confié la gestion à l'entreprise commerciale. Il s'agit du plateau sportif (-11,1 points), de la bibliothèque (-10,8 points) et les parcs (-9,8 points)

Nombre d'entreprises contractantes

En 1990, quelque 340 entreprises commerciales ont reçu des contrats des 79 municipalités répondantes pour la réalisation de services ou d'activités dans le domaine du loisir. Cela représente une moyenne de 4,3 entreprises par municipalités.

Répercussions

Nous avons demandé aux directeurs municipaux de loisir de nous indiquer quelles étaient les répercussions du faire-faire avec l'entreprise commerciale sur la gestion municipale du loisir aux cours des cinq (5) dernières années.

Nous pouvons observer qu'en 1990, la création d'emploi est la répercussion perçue par le plus grand nombre de répondants (18,7%). La réduction des tâches routinières et la réduction du nombre d'employés au Service sont perçues comme étant respectivement les deuxième et troisième répercussions en importance du faire-faire avec l'entreprise commerciale. (Tableau 33)

TABLEAU 33
RÉPERCUSSIONS DU FAIRE-FAIRE AVEC L'ENTREPRISE COMMERCIALE
EN 1986 ET 1990

| Répercussion | 1986 | | 1990 | |
|---|---|---|---|---|
| | % | R | % | R |
| Création d'emplois | 29,1 | 1 | 18,7 | 1 |
| Réduction des tâches routinières | 12,7 | 5 | 15,7 | 2 |
| Réduction du nombre d'employés au Service | 17,7 | 3 | 11,2 | 3 |
| Réduction des dépenses d'administration | 19,0 | 2 | 9,2 | 4 |
| Apparition de conflits patrons/syndicats | 15,2 | 4 | 9,0 | 5 |
| Révision des responsabilités des cadres | 7,6 | 9 | 9,0 | 5 |
| Apparition de conflits direction/employés | 8,9 | 7 | 6,7 | 7 |
| Réduction des dépenses d'immobilisations | 12,7 | 5 | 6,1 | 8 |
| Révision de la structure du Service | 8,9 | 7 | 5,3 | 9 |

En 1986, la réduction des tâches routinières n'a pas été retenue parmi les trois premières répercussions et ce, au profit des dépenses d'administration. Par ailleurs, les dépenses d'immobilisations ont également connu une chute, passant du 5ème rang au 8ème rang.

Finalement, il est intéressant de remarquer que la révision des responsabilités des cadres, répercussion évaluée au 9ème et dernier rang en 1986, se situe au 5ème rang en 1990.

Satisfaction

Le niveau de satisfaction vis-à-vis les expériences de faire-faire avec l'entreprise commerciale est plutôt élevé. En fait, 67,6% des répondants se disent satisfaits ou très satisfaits de leurs expériences.

Nous pouvons également observer que ce niveau de satisfaction est sensiblement le même que celui observé en 1986 (66,2%). Par ailleurs, le taux d'insatisfaction est légèrement plus élevé en 1990 (11,7%) qu'en 1986 (7,0%). (Tableau 34)

TABLEAU 34
NIVEAU DE SATISFACTION DES RÉPONDANTS AU FAIRE-FAIRE AVEC L'ENTREPRISE COMMERCIALE EN 1986 ET 1990

| Niveau de satisfaction | 1986 | 1990 |
|---|---|---|
| Très satisfaisant | 14,1 | 24,7 |
| Satisfaisant | 52,1 | 42,9 |
| Moyennement satisfaisant | 26,8 | 20,8 |
| Peu satisfaisant | 7,0 | 11,7 |
| Pas du tout satisfaisant | 0,0 | 0,0 |

Il ne semble pas y avoir de lien entre le niveau de satisfaction des municipalités vis-à-vis des entreprises commerciales et leurs engagements vis-à-vis celles-ci. Pendant que le taux de satisfaction augmente, on peut observer que

le nombre de municipalités engagées avec l'entreprise commerciale a diminué pour la même période, soit entre 1986 et 1990. (Tableau 27)

b) Expériences de faire-faire avec l'organisme sans but lucratif

Les expériences de faire-faire de la municipalité avec l'organisme sans but lucratif seront étudiées sous deux angles: les tâches et les équipements. Nous examinerons la proportion de municipalités qui confient des tâches à l'organisme sans but lucratif (premier type de tableau) et la proportion qu'occupe l'organisme sans but lucratif dans l'ensemble des tâches confiées par les municipalités (deuxième type de tableau). Nous analyserons également le pourcentage d'équipements gérés par l'organisme sans but lucratif (troisième type de tableau). Nous examinerons également les répercussions reliées au faire-faire avec l'organisme sans but lucratif ainsi que le niveau de satisfaction des répondants vis-à-vis ce type de partenaire.

Tâches confiées

L'organisme sans but lucratif s'est vu confier en 1990 par les municipalités les tâches suivantes: la gestion de programmes d'activités (87,0%), la gestion d'équipements (45,2%), la promotion et information (38,3%) et la surveillance (30,4%). Ce portrait est en fait le portrait opposé à celui de l'entreprise commerciale, les forces de l'organisme sans but lucratif sont dans la gestion et non dans les opérations techniques. (Tableau 35)

TABLEAU 35
POURCENTAGE DES MUNICIPALITÉS AYANT CONFIÉ DES TÂCHES À L'ORGANISME SANS BUT LUCRATIF EN 1986 ET 1990

| Tâche | Municipalités (%) | |
|---|---|---|
| | 1986 (N=110) | 1990 (N=115) |
| Gestion d'équipements | 32,7 | 45,2 |
| Gestion de programmes d'activités | 83,6 | 87,0 |
| Promotion et information | 37,0 | 38,3 |
| Surveillance | 34,9 | 30,4 |
| Opérations techniques: . entretien des parcs, terrains... | 19,3 | 16,5 |
| . entretien des bâtiments | 11,9 | 14,8 |
| . entretien de matériel | 3,7 | 6,1 |
| . traitement informatique | 3,7 | 6,1 |
| . comptabilité | 10,1 | 7,0 |
| . assurance | 6,4 | 5,2 |
| Autres | 0,9 | 2,6 |

L'analyse horizontale du tableau nous indique que l'organisme sans but lucratif a renforcé sa position surtout en ce qui concerne la gestion d'équipements entre 1986 et 1990. Autrement, l'organisme sans but lucratif a perdu ou gagné quelques points selon la tâche citée.

Par ailleurs, le tableau 36 qui compile les données en tenant compte de l'ensemble des partenaires, nous confirme le portrait déjà établi. Une exception doit toutefois être mentionnée, le cas de la comptabilité où le faible nombre de répondant, soit huit (8) municipalités sur onze (11) au total, gonfle indûment la proportion qu'occupe l'organisme sans but lucratif.

TABLEAU 36
POURCENTAGE DES TÂCHES CONFIÉES À L'ORGANISME SANS BUT LUCRATIF EN 1986 ET 1990

| Tâche | 1986 | N | R | 1990 | N | R |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gestion d'équipements | 65,5 | 36 | 3 | 73,2 | 52 | 1 |
| Gestion de programmes d'activités | 86,0 | 92 | 1 | 64,9 | 100 | 3 |
| Promotion et information | 66,7 | 40 | 2 | 60,3 | 44 | 4 |
| Surveillance | 64,4 | 38 | 4 | 57,4 | 35 | 5 |
| Opérations techniques:<br>. entretien des parcs, terrains... | 41,2 | 21 | 6 | 38,0 | 19 | 7 |
| . entretien des bâtiments | 28,9 | 13 | 7 | 39,5 | 17 | 6 |
| . entretien de matériel | 4,8 | 4 | 10 | 12,5 | 7 | 10 |
| . traitement informatique | 8,3 | 4 | 9 | 23,3 | 7 | 8 |
| . comptabilité | 44,0 | 11 | 5 | 72,7 | 8 | 2 |
| . assurance | 10,4 | 7 | 8 | 16,2 | 6 | 9 |
| Autres | 16,7 | 1 | | 18,8 | 3 | |

Finalement, peu de changement dans l'ordre d'importance est observable entre 1986 et 1990.

Équipements gérés

Les équipements gérés par l'organisme sans but lucratif sont le centre de loisirs (88,0%), le centre culturel (80,0%), la bibliothèque (76,5%) et le court de tennis (73,3%). Le centre de ski et le plateau sportif sont également des équipements gérés par l'O.S.B.L. mais dans des proportions moindres.

Il faut se rappeler que les pourcentages du tableau 37 reflètent la proportion des équipements dont la gestion a été confiée et ce pour l'organisme sans but lucratif par rapport aux deux (2) autres types de partenaires. Le tableau 49 de la dernière rubrique de ce chapitre nous montre l'ensemble des trois (3) types de partenaires.

L'ordre d'importance entre les équipements est par ailleurs, sensiblement le même qu'en 1986 qu'en 1990. Les proportions (pourcentages) sont toutefois plus élevées en 1990 qu'en 1986. (Tableau 37)

TABLEAU 37
POURCENTAGE DES ÉQUIPEMENTS GÉRÉS PAR L'ORGANISME SANS BUT LUCRATIF EN 1986 ET 1990

| Équipement | 1986 | | | 1990 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | N | R | % | N | R |
| Piscine intérieure | 37,5 | 9 | 9 | 47,4 | 9 | 8 |
| Piscine extérieure | 44,4 | 12 | 7 | 35,7 | 5 | 10 |
| Parcs | 41,9 | 13 | 8 | 58,8 | 10 | 7 |
| Plateau sportif | 58,3 | 14 | 6 | 71,0 | 22 | 6 |
| Aréna | 35,6 | 16 | 10 | 43,9 | 18 | 9 |
| Court de tennis | 79,5 | 35 | 2 | 73,3 | 22 | 4 |
| Bibliothèque | 66,7 | 16 | 4 | 76,5 | 13 | 3 |
| Centre de loisirs | 90,9 | 20 | 1 | 88,0 | 22 | 1 |
| Centre culturel | 71,4 | 15 | 3 | 80,0 | 12 | 2 |
| Centre de ski | 65,5 | 19 | 5 | 72,0 | 18 | 5 |
| Autres | 50,0 | 5 | | 53,6 | 15 | |

Accroissement

Une question supplémentaire en ce qui concerne l'organisme sans but lucratif a cherché à connaître l'évolution du faire-faire avec ce partenaire. La moitié (50,0%) des municipalités disent avoir connu une augmentation du nombre d'expériences de faire-faire avec les organismes sans but lucratif depuis 1986. L'autre moitié (46,5%) des répondants considère que le nombre est resté stable. Seulement 3,5% des répondants, c'est-à-dire quatre (4) municipalités sur 114, ont connu une baisse.

Ces données complètent bien les informations fournies par le tableau 27 où on observe une stabilité dans le nombre de municipalités engagées avec l'organisme sans but lucratif. Ainsi, si le nombre de municipalités n'a pas augmenté entre 1986 et 1990, nous pouvons penser par contre, que les municipalités déjà engagées ont elles accru le nombre de leurs engagements avec l'organisme sans but lucratif.

L'analyse horizontale du tableau suivant, par ailleurs, nous indique que plus de municipalités (61,4%) avaient mentionné une augmentation des expériences de faire-faire avec l'organisme sans but lucratif en 1986. Nous pouvons, par ailleurs, noter que le nombre de municipalités ayant vécu une baisse n'a pas augmenté de façon significative entre 1986 et 1990.

TABLEAU 38
ÉVOLUTION DES EXPÉRIENCES DE FAIRE-FAIRE AVEC L'ORGANISME SANS BUT LUCRATIF EN 1986 ET 1990

| Évolution | Municipalités (%) | |
|---|---|---|
| | 1986 | 1990 |
| Accroissement | 61,4 | 50,0 |
| Stabilité | 37,0 | 46,5 |
| Baisse | 1,6 | 3,5 |

Répercussions

Les directeurs municipaux de loisir nous ont indiqué quelles étaient les répercussions du faire-faire avec l'organisme sans but lucratif sur la gestion municipale du loisir aux cours des cinq dernières années.

La création d'emplois, la révision des responsabilités des cadres et la révision de la structure du Service sont respectivement les trois premières répercussions perçues par les répondants. (Tableau 39)

Alors qu'en 1986, la réduction des dépenses d'administration obtenait le deuxième rang, en 1990, cette répercussion tombe au 5ème rang. Rappelons que la révision de la structure du Service et la création d'emplois se situent dans les trois premiers rangs en 1986 à l'instar des résultats obtenus en 1990.

La réduction du nombre d'employés au Service ne semble plus être une répercussion importante aux yeux des répondants, puisqu'elle passe du 4ème rang en 1986 au 7ème rang en 1990.

TABLEAU 39
RÉPERCUSSIONS DU FAIRE-FAIRE AVEC L'ORGANISME SANS BUT LUCRATIF

| Répercussion | 1986 | | 1990 | |
|---|---|---|---|---|
| | % | R | % | R |
| Création d'emplois | 42,1 | 3 | 40,3 | 1 |
| Réduction des tâches routinières | 37,3 | 6 | 24,6 | 4 |
| Réduction du nombre d'employés au Service | 41,3 | 4 | 14,2 | 7 |
| Réduction des dépenses d'administration | 44,4 | 2 | 21,4 | 5 |
| Apparition de conflits patrons/syndicats | 8,7 | 8 | 9,7 | 8 |
| Révision des responsabilités des cadres | 40,5 | 5 | 30,5 | 2 |
| Apparition de conflits direction/employés | 8,7 | 8 | 5,2 | 9 |
| Réduction des dépenses d'immobilisations | 18,3 | 7 | 15,3 | 6 |
| Révision de la structure du Service | 46,0 | 1 | 29,8 | 3 |

Satisfaction

Le niveau de satisfaction est relativement élevé puisque 86,4% des répondants se disent très satisfaits ou satisfaits. (Tableau 40)

La comparaison de ces données avec ceux de 1986, nous indique sensiblement un même niveau de satisfaction. On ne peut donc pas conclure que le niveau de satisfaction élevé a eu comme corollaire une augmentation du nombre

de municipalités engagées avec l'organisme sans but lucratif. Cependant, la moitié des municipalités déjà engagées disent avoir accru le nombre d'expériences de faire-faire avec l'organisme sans but lucratif. C'est à ce niveau que le degré de satisfaction élevé a eu un impact.

TABLEAU 40
NIVEAU DE SATISFACTION DES RÉPONDANTS AU FAIRE-FAIRE AVEC L'ORGANISME SANS BUT LUCRATIF EN 1986 ET 1990

| Niveau de satisfaction | 1986 | 1990 |
|---|---|---|
| Très satisfaisant | 40,8 | 38,1 |
| Satisfaisant | 42,5 | 48,3 |
| Moyennement satisfaisant | 15,0 | 12,7 |
| Peu satisfaisant | 0,8 | 0,8 |
| Pas du tout satisfaisant | 0,8 | 0,0 |

c) Expériences de faire-faire avec l'organisme intermunicipal

Les expériences de faire-faire des municipalités avec l'organisme intermunicipal seront décrites dans les quatre (4) rubriques suivantes: les tâches confiées, les équipements gérés, les répercussions et la satisfaction.

Tâches confiées

La gestion de programmes d'activités (74,1%) est la tâche qui ressort largement de l'ensemble des tâches confiées à l'organisme intermunicipal. Suivent

ensuite la promotion et l'information (29,6%) et la gestion d'équipements (18,5%). Noter la croissance de la gestion de programmes d'activités, passant de 36,4% en 1986 à 74,1% en 1990. (Tableau 41) Il faut toutefois nuancer ces résultats en disant que l'organisme intermunicipal n'est pas le partenaire privilégié en premier lieu par les municipalités pour ces tâches.

À noter également que plusieurs tâches n'ont été mentionnées par aucun des répondants, il s'agit de tâches de nature technique, l'entretien du matériel, le traitement informatique, la comptabilité et les assurances.

TABLEAU 41
POURCENTAGE DES MUNICIPALITÉS AYANT CONFIÉ DES TÂCHES À L'ORGANISME INTERMUNICIPAL EN 1986 ET 1990

| Tâche | Municipalités (%) | |
|---|---|---|
| | 1986 (N=33) | 1990 (N=27) |
| Gestion d'équipements | 30,3 | 18,5 |
| Gestion de programmes d'activités | 36,4 | 74,1 |
| Promotion et information | 30,3 | 29,6 |
| Surveillance | 15,2 | 14,8 |
| Opérations techniques:<br>. entretien des parcs, terrains... | 18,2 | 14,8 |
| . entretien des bâtiments | 18,2 | 7,4 |
| . entretien de matériel | 12,1 | 0,0 |
| . traitement informatique | 18,2 | 0,0 |
| . comptabilité | 15,2 | 0,0 |
| . assurance | 12,1 | 0,0 |
| Autres | 0,0 | 0,0 |

Le deuxième tableau (Tableau 42) relatif aux tâches confiées nous offre le même portrait que le premier (Tableau 41). Au niveau de la comparaison des résultats entre 1986 et 1990, il nous indique que la gestion de programmes d'activités et la comptabilité sont des tâches qui ont connu des variations au fil du temps. Ainsi la gestion de programmes d'activités est passée du 7ème rang en 1986 au 1er rang en 1990, alors que la comptabilité connaissait le sort inverse.

TABLEAU 42
POURCENTAGE DES TÂCHES CONFIÉES À L'ORGANISME INTERMUNICIPAL EN 1986 ET 1990

| Tâche | 1986 | | | 1990 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | N | R | % | N | R |
| Gestion d'équipements | 18,2 | 10 | 2 | 7,0 | 5 | 4 |
| Gestion de programmes d'activités | 11,2 | 12 | 7 | 13,0 | 20 | 1 |
| Promotion et information | 16,7 | 10 | 3 | 11,0 | 8 | 2 |
| Surveillance | 8,5 | 5 | 8 | 6,6 | 4 | 5 |
| Opérations techniques:<br>. entretien des parcs, terrains... | 11,8 | 6 | 6 | 8,0 | 4 | 3 |
| . entretien des bâtiments | 13,3 | 6 | 4 | 4,7 | 2 | 6 |
| . entretien de matériel | 4,8 | 4 | 10 | 0,0 | 0 | 7 |
| . traitement informatique | 12,5 | 6 | 5 | 0,0 | 0 | 7 |
| . comptabilité | 20,0 | 5 | 1 | 0,0 | 0 | 7 |
| . assurance | 6,0 | 4 | 9 | 0,0 | 0 | 7 |
| Autres | 0,0 | 0 | | 0,0 | 0 | |

Il faut noter que le nombre absolu de mentions faites a diminué en 1990 par rapport à l'année 1986. De plus, il faut observer l'absence de l'organisme

intermunicipal pour quatre (4) des dix (10) tâches citées, toutes des tâches d'opérations techniques. (Tableau 42)

Équipements gérés

Les équipements gérés par l'organisme intermunicipal sont le plateau sportif (19,4%), la bibliothèque (17,6%), la piscine extérieure (14,3%). Il faut toutefois mentionner les faibles proportions qui laissent supposer que l'organisme intermunicipal n'est pas le partenaire privilégié des municipalités. (Tableau 43)

TABLEAU 43
POURCENTAGE DES ÉQUIPEMENTS GÉRÉS PAR L'ORGANISME INTERMUNICIPAL EN 1986 ET 1990

| Équipement | 1986 | | | 1990 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | N | R | % | N | R |
| Piscine intérieure | 16,7 | 4 | 4 | 10,5 | 2 | 5 |
| Piscine extérieure | 18,5 | 5 | 3 | 14,3 | 2 | 3 |
| Parcs | 12,9 | 4 | 6 | 5,9 | 1 | 6 |
| Plateau sportif | 20,8 | 5 | 2 | 19,4 | 6 | 1 |
| Aréna | 26,7 | 12 | 1 | 12,2 | 5 | 4 |
| Court de tennis | 11,4 | 5 | 7 | 3,3 | 1 | 8 |
| Bibliothèque | 16,7 | 4 | 4 | 17,6 | 3 | 2 |
| Centre de loisirs | 9,1 | 2 | 9 | 0,0 | 0 | 9 |
| Centre culturel | 9,5 | 2 | 8 | 0,0 | 0 | 9 |
| Centre de ski | 6,9 | 2 | 10 | 4,0 | 1 | 7 |
| Autres | 10,0 | 1 | | 14,3 | 4 | |

Alors que l'aréna était en 1986, l'équipement le plus souvent confié à l'organisme intermunicipal, en 1990 ce dernier tombe au 4ème rang. La comparaison des résultats entre 1986 et 1990 nous montre aussi que les proportions (pourcentages) sont moindres en chiffres absolus en 1990 par rapport à 1986. (Tableau 43)

Répercussions

Les répercussions du faire-faire avec l'organisme intermunicipal sur la gestion municipale du loisir aux cours des cinq dernières années sont la révision des responsabilités des cadres (1er rang), la création d'emplois (2ème rang), la réduction des dépenses d'administration (3ème rang) et la révision de la structure du Service (3ème rang). (Tableau 44)

Entre 1986 et 1990, les répercussions perçues par les répondants se retrouvent à peu près dans le même ordre. Deux énoncés toutefois ont connu des disparités au fil du temps. Dans le cas de la réduction des dépenses d'administration, nous passons du 8ème rang en 1986 au 3ème rang en 1990. La situation inverse s'observe pour la réduction des dépenses d'immobilisations, en 1986, elle était au 4ème rang alors qu'en 1990 elle est au 9ème rang.

TABLEAU 44
RÉPERCUSSIONS DU FAIRE-FAIRE AVEC L'ORGANISME INTERMUNICIPAL EN 1986 ET 1990

| Répercussion | 1986 | | 1990 | |
|---|---|---|---|---|
| | % | R | % | R |
| Création d'emplois | 12,1 | 1 | 6,7 | 2 |
| Réduction des tâches routinières | 6,9 | 7 | 3,0 | 7 |
| Réduction du nombre d'employés au Service | 8,6 | 4 | 3,7 | 5 |
| Réduction des dépenses d'administration | 3,4 | 8 | 3,8 | 3 |
| Apparition de conflits patrons/syndicats | 3,4 | 8 | 2,2 | 8 |
| Révision des responsabilités des cadres | 12,1 | 1 | 7,6 | 1 |
| Apparition de conflits direction/employés | 8,6 | 4 | 3,7 | 5 |
| Réduction des dépenses d'immobilisations | 8,6 | 4 | 1,5 | 9 |
| Révision de la structure du Service | 12,1 | 1 | 3,8 | 3 |

Satisfaction

Dans le tableau suivant, nous pouvons déceler un niveau de satisfaction assez élevé. En fait 69,4% des répondants se disent plutôt satisfaits ou très satisfaits.

En outre, ce taux de satisfaction est plus élevé que celui observé en 1986, alors que seulement 47,1% des répondants se disaient plutôt satisfaits ou très satisfaits de leurs expériences de faire-faire avec l'organisme intermunicipal.

TABLEAU 45
NIVEAU DE SATISFACTION DES RÉPONDANTS AU FAIRE-FAIRE AVEC L'ORGANISME INTERMUNICIPAL EN 1986 ET 1990

| Niveau de satisfaction | 1986 | 1990 |
|---|---|---|
| Très satisfaisant | 19,6 | 25,0 |
| Satisfaisant | 27,5 | 44,4 |
| Moyennement satisfaisant | 31,4 | 16,7 |
| Peu satisfaisant | 11,8 | 13,9 |
| Pas du tout satisfaisant | 9,8 | 0,0 |

d) Tableaux comparatifs

Cette section des résultats cherche à mettre en relation chacun des trois partenaires du faire-faire municipal dans le domaine des services récréatifs et culturels.

Tâches confiées

Lorsque nous mettons en relation les trois partenaires, nous pouvons évaluer l'importance des uns par rapport aux autres. Ainsi en 1990, nous pouvons observer que l'organisme sans but lucratif est le partenaire privilégié de la municipalité pour le premier bloc de tâches, c'est-à-dire les tâches de gestion, de promotion et information et de surveillance. L'entreprise commerciale vient en deuxième lieu et l'organisme intermunicipal en dernier lieu, plutôt loin derrière. (Tableau 46)

Pour ce qui est du bloc des tâches techniques, l'entreprise commerciale est le partenaire favorisé en premier lieu par la municipalité. L'organisme sans but lucratif et l'organisme intermunicipal suivent dans l'ordre. Une exception s'observe toutefois en ce qui concerne la comptabilité, où l'organisme sans but lucratif est bon premier, suivi de l'entreprise commerciale et de l'organisme intermunicipal.

TABLEAU 46
POURCENTAGE DES TÂCHES CONFIÉES AUX TROIS TYPES DE PARTENAIRES EN 1986 ET 1990 (%)

| Tâche | N | | Entreprise commerciale | | Organisme sans but lucratif | | Organisme intermunicipal | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1986 | 1990 | 1986 | 1990 | 1986 | 1990 | 1986 | 1990 |
| Gestion d'équipements | 55 | 71 | 16,4 | 19,7 | 65,3 | 73,2 | 18,2 | 7,0 |
| Gestion de programmes d'activités | 107 | 154 | 2,8 | 22,1 | 86,0 | 64,9 | 11,2 | 13,0 |
| Promotion et information | 60 | 73 | 16,7 | 28,8 | 66,7 | 60,3 | 16,7 | 11,2 |
| Surveillance | 59 | 61 | 27,1 | 36,1 | 64,4 | 57,4 | 8,5 | 6,6 |
| Opérations techniques:<br>. entretien des parcs, terrains... | 51 | 50 | 47,1 | 54,0 | 41,2 | 38,0 | 11,8 | 8,0 |
| . entretien des bâtiments | 45 | 43 | 57,8 | 55,8 | 28,9 | 39,5 | 13,3 | 4,7 |
| . entretien de matériel | 83 | 56 | 90,4 | 87,5 | 4,8 | 12,5 | 4,8 | 0,0 |
| . traitement informatique | 48 | 30 | 79,2 | 76,7 | 8,3 | 23,3 | 12,5 | 0,0 |
| . comptabilité | 25 | 11 | 36,0 | 27,3 | 44,0 | 72,7 | 20,0 | 0,0 |
| . assurance | 67 | 37 | 83,6 | 83,8 | 10,4 | 16,2 | 6,0 | 0,0 |

En 1986, l'organisme sans but lucratif était également le partenaire privilégié par la municipalité pour les tâches non techniques. La deuxième place cependant était disputée entre l'entreprise commerciale et l'organisme intermunicipal. Dans le cas de la gestion d'équipements", la "gestion de programmes

d'activités" et la "promotion et information", l'organisme intermunicipal vient au second rang. et dans le cas de la "promotion et information" et la "surveillance", l'entreprise commerciale vient au second rang. (Tableau 46)

De façon générale, pour le bloc des "opérations techniques", c'est l'entreprise commerciale, à l'instar des résultats actuels, qui est le partenaire favorisé par la municipalité. Comme en 1990, il y a une exception en ce qui concerne la comptabilité où c'est l'organisme sans but lucratif qui est bon premier, encore là suivi de l'entreprise commerciale et de l'organisme intermunicipal.

L'organisme intermunicipal semble donc avoir bénéficié d'une meilleure place en 1986 qu'en 1990. Mais dans l'ensemble, nous pouvons dire que l'importance de chacun des partenaires est sensiblement le même en 1990 qu'en 1986.

Équipements gérés

L'organisme sans but lucratif est le partenaire favori de la municipalité en 1990 pour gérer tous les équipements récréatifs sauf la piscine extérieure où il concède sa première place à l'entreprise commerciale et l'aréna où il partage sa première place avec l'entreprise commerciale. (Tableau 47)

Toujours en 1990, l'entreprise commerciale est en général le partenaire privilégié en second lieu sauf dans le cas du plateau sportif et de la bibliothèque où il cède sa deuxième place à l'organisme intermunicipal.

De plus, l'organisme intermunicipal est encore une fois le partenaire le moins sollicité par la municipalité en 1990.

Finalement nous pouvons dire que le portrait en 1990 est plutôt homogène, l'organisme sans but lucratif est le premier partenaire de la municipalité alors que l'entreprise commerciale et l'organisme intermunicipal sont respectivement deuxième et troisième partenaire.

TABLEAU 47
POURCENTAGE DES ÉQUIPEMENTS GÉRÉS PAR LES TROIS TYPES DE PARTENAIRES EN 1986 ET 1990

| Équipement | N | | Entreprise commerciale | | Organisme sans but lucratif | | Organisme intermunicipal | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1986 | 1990 | 1986 | 1990 | 1986 | 1990 | 1986 | 1990 |
| Piscine intérieure | 24 | 19 | 45,8 | 42,1 | 37,5 | 47,4 | 16,7 | 10,5 |
| Piscine extérieure | 27 | 14 | 37,0 | 50,0 | 44,4 | 35,7 | 18,5 | 14,3 |
| Parcs | 31 | 17 | 45,2 | 35,3 | 41,9 | 58,8 | 12,9 | 5,9 |
| Plateau sportif | 24 | 31 | 20,8 | 9,7 | 58,3 | 71,0 | 20,8 | 19,4 |
| Aréna | 45 | 41 | 37,8 | 43,9 | 35,6 | 43,9 | 26,7 | 12,2 |
| Court de tennis | 44 | 30 | 9,1 | 23,3 | 79,5 | 73,3 | 11,4 | 3,3 |
| Bibliothèque | 24 | 17 | 16,7 | 5,9 | 66,7 | 76,5 | 16,7 | 17,6 |
| Centre de loisirs | 22 | 25 | 0,0 | 12,0 | 90,9 | 88,0 | 9,1 | 0,0 |
| Centre culturel | 21 | 15 | 19,0 | 20,0 | 71,4 | 80,0 | 9,5 | 0,0 |
| Centre de ski | 29 | 25 | 27,6 | 24,0 | 65,5 | 72,0 | 6,9 | 4,0 |

En 1986, la municipalité privilégiait l'organisme sans but lucratif en premier lieu sept (7) équipements sur dix (10). Ce dernier cédait sa première place à l'entreprise commerciale dans le cas de la piscine intérieure, des parcs et l'aréna. L'organisme intermunicipal était le partenaire le moins sollicité sauf dans le cas du court de tennis et le centre des loisirs où il était le deuxième partenaire de la municipalité. (Tableau 47)

Répercussions

L'organisme sans but lucratif est sans contredit le partenaire pour lequel les répondants ont soulevé le plus de répercussions et ce tant en 1986 qu'en 1990. L'entreprise commerciale et l'organisme intermunicipal suivent derrière. (Tableau 48) Étant donné le degré de privatisation plus élevé auprès des organismes sans but lucratif, il n'est pas étonnant de constater ces derniers faits.

Par ailleurs, la création d'emplois est la répercussion la plus importante et ce, peu importe le type de partenaires.

En 1986, nous pouvons observer que les taux moyens sont plus élevés que ceux obtenus en 1990. À l'instar des résultats de 1990, l'organisme sans but lucratif est encore le type de partenaire pour lequel nous relevons un plus grand pourcentage des répondants.

TABLEAU 48
RÉPERCUSSIONS DU FAIRE-FAIRE EN FONCTION DES TYPES DE PARTENAIRES EN 1990

| Répercussion | Entreprise commerciale | | Organisme sans but lucratif | | Organisme intermunicipal | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | R | % | R | % | R |
| Création d'emplois | 18,7 | 1 | 40,3 | 1 | 6,7 | 2 |
| Réduction des tâches routinières | 15,7 | 2 | 24,6 | 4 | 3,0 | 7 |
| Réduction du nombre d'employés au Service | 11,2 | 3 | 14,2 | 7 | 3,7 | 5 |
| Réduction des dépenses d'administration | 9,2 | 4 | 21,4 | 5 | 3,8 | 3 |
| Apparition de conflits patrons/syndicats | 9,0 | 5 | 9,7 | 8 | 2,2 | 8 |
| Révision des responsabilités des cadres | 9,0 | 5 | 30,5 | 2 | 7,6 | 1 |
| Apparition de conflits direction/employés | 6,7 | 7 | 5,2 | 9 | 3,7 | 5 |
| Réduction des dépenses d'immobilisations | 6,1 | 8 | 15,3 | 6 | 1,5 | 9 |
| Révision de la structure du Service | 5,3 | 9 | 29,8 | 3 | 3,8 | 3 |

Toutefois, deux exceptions désignent plutôt l'entreprise commerciale comme partenaire provocant le plus ce type de répercussions, soit l'apparition de conflits entre les patrons et les syndicats ou entre la direction et les employés. (Tableau 49)

La création d'emplois était également la répercussion la plus importante en 1986.

TABLEAU 49
RÉPERCUSSIONS DU FAIRE-FAIRE EN FONCTION DES TYPES DE PARTENAIRES EN 1986

| Répercussion | Entreprise commerciale | | Organisme sans but lucratif | | Organisme intermunicipal | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | R | % | R | % | R |
| Création d'emplois | 29,1 | 1 | 42,1 | 3 | 12,1 | 1 |
| Réduction des dépenses d'administration | 19,0 | 2 | 44,4 | 2 | 6,9 | 7 |
| Réduction du nombre d'employés au Service | 17,7 | 3 | 41,3 | 4 | 8,6 | 4 |
| Apparition de conflits patrons/syndicats | 15,2 | 4 | 8,7 | 8 | 3,4 | 8 |
| Réduction des tâches routinières | 12,7 | 5 | 37,3 | 6 | 3,4 | 8 |
| Réduction des dépenses d'immobilisations | 12,7 | 5 | 18,3 | 7 | 12,1 | 1 |
| Apparition de conflits direction/employés | 8,9 | 7 | 8,7 | 8 | 8,6 | 4 |
| Révision de la structure du Service | 8,9 | 7 | 46,0 | 1 | 8,6 | 4 |
| Révision des responsabilités des cadres | 7,6 | 9 | 40,5 | 5 | 12,1 | 1 |

## Satisfaction

En 1990, le niveau de satisfaction des répondants face à leurs expériences de faire-faire est plutôt élevé et ce pour les trois types de partenaires. Disons que le degré de satisfaction est plus élevé avec l'entreprise commerciale (86,4%). L'organisme intermunicipal et l'organisme sans but lucratif suivent derrière avec sensiblement le même niveau de satisfaction (69,4% et 67,6%). Le niveau d'insatisfaction, en général bas, est un peu plus élevé pour l'organisme intermunicipal, suivent l'organisme sans but lucratif et l'entreprise commerciale. (Tableau 50)

Seulement 0,8% des répondants se disent insatisfaits de leurs expériences de faire-faire avec l'entreprise commerciale. C'est un niveau très bas, plus bas qu'en 1986 (1,8%).

Par rapport aux données de l'enquête menée en 1986, l'organisme intermunicipal a gagné plusieurs points de satisfaction, passant de 47,1% en 1986 à 69,4% en 1990, une augmentation de 22,3 points. C'est aussi l'organisme intermunicipal qui a perdu le plus grand nombre de points au chapitre de l'insatisfaction: 7,7 points.

TABLEAU 50
NIVEAU DE SATISFACTION DES RÉPONDANTS EN 1986 ET 1990

| Type de partenaires | Satisfaisant | | Moyennement satisfaisant | | Insatisfaisant | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1986 | 1990 | 1986 | 1990 | 1986 | 1990 |
| Entreprise commerciale | 83,3 | 86,4 | 15,0 | 12,7 | 1,6 | 0,8 |
| Organisme sans but lucratif | 66,2 | 67,6 | 26,8 | 20,8 | 7,0 | 11,7 |
| Organisme intermunicipal | 47,1 | 69,4 | 31,4 | 16,7 | 21,6 | 13,9 |

Globalement, on peut dire que le niveau de satisfaction vis-à-vis les trois (3) partenaires a augmenté depuis 1986. On peut penser que c'est l'intégration des expériences de faire-faire passées qui ont permis cette augmentation.

# CHAPITRE 6

# DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION

Ce chapitre du mémoire de recherche a pour objectif de répondre à la question générale de recherche en répondant plus particulièrement aux trois (3) sous-questions de recherche.

Rappelons la question générale de recherche: "comment se sont transformées les politiques et les pratiques de privatisation et de faire-faire dans le domaine des services récréatifs et culturels depuis 1986?" et les trois (3) sous-questions: 1. "est-ce que les municipalités ont encore en 1990, des politiques et des pratiques de privatisation et de faire-faire dans le domaine des services récréatifs et culturels?"; 2. "est-ce que ces politiques et pratiques se sont modifiées depuis 1986?" et 3. "est-ce qu'il est possible de dresser un profil historique de ces politiques et de ces pratiques?".

À la première sous-question nous répondons ceci: la présente enquête nous amène à affirmer que les municipalités ont encore en 1990, des politiques et des pratiques de faire-faire et de privatisation dans le domaine des services récréatifs et culturels.

En effet, près de neuf (9) municipalités sur dix (10) affirment confier en 1990 des travaux, des programmes d'activités ou des services aux organismes sans but lucratif, alors que près de cinq (5) municipalités sur dix (10) en confient

aux entreprises commerciales et une (1) municipalité sur (4) en confie à l'organisme intermunicipal.

Le citoyen transige donc indirectement avec la municipalité puisque soit un organisme sans but lucratif, une entreprise commerciale ou un organisme intermunicipal sert d'intermédiaire et ce pour un grand nombre de municipalités. Ces derniers résultats confirment une partie de notre modèle théorique, soit la filière mixte.

À la sous-question "est-ce que ces politiques et pratiques se sont modifiées depuis 1986?", nous pouvons répondre positivement également. Plus de la moitié des répondants (55,0%) affirment avoir accentué davantage les politiques de faire-faire dans le domaine du loisir depuis 1986.

De plus, d'autres résultats nous indiquent que l'engagement des municipalités vis-à-vis des trois types de partenaire s'est modifié également dans la période 1986-1990. En fait, en ce qui concerne l'organisme sans but lucratif et l'organisme intermunicipal, le nombre de municipalités engagées dans le faire-faire est plutôt stable. Par contre, en ce qui concerne l'entreprise commerciale, celle-ci a perdu 28,2 points de pourcentage sur le nombre de municipalités qui se disaient engagées avec elle, alors que l'organisme sans but lucratif et l'organisme intermunicipal n'ont perdu, respectivement, que 1,9 et 1,1 points. (Tableau 27)

Il faut nuancer ces résultats en ajoutant que le faire-faire avec l'entreprise commerciale est plus étendu que ce que ces données laissent croire. Ainsi, les deux tiers des municipalités ont déjà eu au moins une expérience de faire-faire avec l'entreprise commerciale. Ce pourcentage (66,4%) se rapproche davantage du nombre de municipalités qui se disaient engagées avec l'entreprise commerciale en 1986 (76,8%) et est plus élevé que le nombre de municipalités qui se disent engagées en 1990 (46,4%).

Le faire-faire est sûrement un phénomène qui varie selon la période de l'année. C'est pourquoi le résultat des tableaux 27 et 28 sont différents.

Un troisième aspect intéressant de l'enquête de 1990 qui illustre un changement, concerne l'importance de la municipalité à titre d'organisation la mieux habilitée pour assumer certaines tâches ou gérer certains équipements. En fait, la municipalité est mieux perçue en 1990 qu'en 1986. Les répondants ont accordé en moyenne 15,35 points de plus qu'en 1986 en ce qui concerne les tâches et 16,55 points pour la gestion de certains équipements. (Tableaux 20-21)

Alors qu'en 1986 un climat d'ouverture aux nouvelles approches de gestion telles que les faire-faire favorisait le partenariat, en 1990, les responsables des loisirs municipaux sont plus réservés. Nous croyons qu'en 1990, ces derniers ont tendance à protéger leur fonction parce qu'ils sont plus sensibles aux répercussions du faire-faire. C'est pourquoi, ils percevraient la municipalité mieux habilitée en 1990 qu'en 1986 pour assumer certaines tâches ou gérer certains équipements.

Ajoutons toutefois que les faits contredisent cette attitude négative face au faire-faire. Par ailleurs, nous avons constaté également que les répondants avaient une perception moins négative en 1990 en ce qui concerne les conséquences du faire-faire. (Tableaux 25-26)

Pour répondre à la troisième question, disons qu'un certain profil peut être dressé. Nous avons pu saisir la nature différente des tâches assumées et des équipements gérés par ces partenaires des municipalités (Tableaux 30 à 43). Ainsi l'organisme sans but lucratif est davantage crédible au chapitre des tâches de gestion et de la gestion de certains équipements qu'au chapitre des tâches dites techniques.

L'organisme sans but lucratif étant déjà très présent dans le domaine du loisir municipal, il est toujours apparu pertinent de lui laisser un certain niveau de responsabilités en termes de gestion de programmes d'activités. Une conjonction d'une part de volontés municipales de favoriser la vie associative et d'autre part, la disponibilité et l'expertise des organismes sans but lucratif a fait en sorte de maintenir le faire-faire avec ces derniers entre 1986 et 1990.

L'entreprise commerciale obtient beaucoup de crédit des municipalités en ce qui a trait aux opérations techniques telles que l'entretien des parcs, terrains de jeux et de sports, l'entretien des bâtiments, l'entretien du matériel, le traitement informatique et l'assurance.

L'expertise des entreprises commerciales pour les opérations techniques semble probablement plus développée que chez les deux autres types de partenaires. Par contre, l'entreprise commerciale a vu sa crédibilité augmenter considérablement en ce qui concerne des tâches plus globales que sont la gestion d'équipements et la gestion de programmes d'activités.

En fait, le nombre de municipalités confiant des tâches dites techniques à l'entreprise commerciale a diminué entre 1986 et 1990 alors que durant la même période le nombre de municipalités confiant la gestion d'équipements et la gestion de programmes d'activités surtout a augmenté.

Nous pensons que l'entreprise commerciale a su élargi ses mandats avec les municipalités en intégrant des tâches techniques à des mandats plus globaux, d'où la diminution des tâches techniques et l'augmentation des tâches de gestion.

Il semble que l'organisme intermunicipal ne soit qu'un partenaire secondaire des municipalités dans ce portrait. Nous n'avons pas observer un seul cas où l'organisme intermunicipal était le partenaire privilégié de la municipalité.

L'organisme intermunicipal défini comme pouvant prendre la forme d'une entente ou d'une régie est certes un partenaire moins important. Cette forme de faire-faire implique plus d'une municipalité qui doivent s'entendre sur les modalités et le financement, de sorte que peu d'ententes sont conclues ou de régies formées en regard des besoins des municipalités.

Par ailleurs, nous croyons que dans l'avenir la loi de l'offre et de la demande fera en sorte que de plus en plus d'entreprises commerciales seront habilitées à assumer certaines tâches dévolues à l'organisme sans but lucratif. En effet, des individus développeront de plus en plus une expertise pertinente. Nous croyons qu'ils se regrouperont de plus en plus sous la forme d'entreprise commerciale afin de répondre à la demande des municipalités.

Une certaine contradiction s'observe dans les résultats de cette enquête. Le niveau de satisfaction des répondants en 1990 à l'égard de leurs expériences de faire-faire est plutôt élevé et ce pour les trois types de partenaire.

C'est avec l'entreprise commerciale que le niveau de satisfaction est le plus élevé. De plus, les taux de satisfaction ont augmenté entre 1986 et 1990 (Tableau 50).

Or, le nombre de municipalités se disant engagées avec un partenaire n'a pas augmenté entre 1986 et 1990. Et c'est avec l'entreprise commerciale que ce nombre a le plus baissé. Il n'y a donc pas de lien direct entre le niveau de satisfaction et le nombre de muncipalités engagées avec un partenaire.

En fait, ces différents constats nous amènent à penser que la notion de faire-faire est peut-être davantage connue et plus largement étendue dans l'ensemble des municipalités québécoises. C'est-à-dire que plusieurs municipalités différentes à travers le Québec confient des travaux ou des services à trois types

de partenaires. Par contre, on peut penser que le degré de privatisation, c'est-à-dire l'importance des pratiques de faire-faire avec les partenaires n'est pas nécessairement très élevé. C'est-à-dire que les mandats confiés en faire-faire ne sont pas nécessairement de grande ampleur en termes d'argent, de tâches ou d'équipements.

L'enquête n'a pas tenu compte de l'ensemble des tâches ou de l'ensemble des équipements qu'une municipalité a sous sa responsabilité. Si cela avait été le cas, nous aurions pu alors déterminer un taux de faire-faire pour chacun des types de tâches et chacun des types d'équipements, en évaluant le mode de production interne (municipalité) en relation avec le mode externe (faire-faire).

En conclusion, disons que ces données d'enquête nous apparaissent suffisantes pour identifier le profil actuel des politiques et pratiques de faire-faire et pour comparer ce profil avec celui obtenu en 1986.

Les résultats obtenus confirment que les politiques et les pratiques de faire-faire et de privatisation sont encore présentes en 1990 et qu'elles ont quelque peu changé.

La filière mixte, un des trois modèles de production de biens et services proposés dans le cadre de cette étude, nous offrait un mode de partage entre la municipalité et trois (3) types de partenaires. Cet aspect a été très bien examiné par l'enquête. La filière publique et la filière privée, cependant ont été délaissées.

Il serait pertinent, à l'instar des études américaines, d'étudier le pratiques de faire-faire avec les partenaires sous les trois angles, c'est-à-dire le mode de production interne, privée et mixte. Ainsi, nous pourrions évaluer pour chaque tâche ou chaque équipement le taux de privatisation.

Par ailleurs, il serait intéressant maintenant d'analyser en détail l'impact de ces nouvelles approches de gestion. Ainsi, l'enquête a mis en évidence un certain nombre de répercussions engendrées par les types de partenaires. La révision des responsabilités des cadres, de même que la révision de la structure du Service sont des répercussions majeures pour un service municipal de loisir.

De nouvelles habiletés sont et seront certes requises en termes de gestion des contrats offerts en sous-traitance. De plus, le responsable municipal de loisir pourrait voir ses responsabilités réorientées vers la planification stratégique, l'évaluation de programmes ou encore la recherche et développement, des aspects souvent délaissés.

Finalement, il serait intéressant d'analyser la notion de la tarification des services municipaux. Dans un contexte où le fardeau des municipalités augmente et que les citoyens ont atteint un niveau de taxation maximum, les municipalités vont certes accentuer leurs mesures de tarification. Les données de la présente enquête ont mis en lumière l'importance qu'accorde les répondants à cette mesure.

# BIBLIOGRAPHIE


AMMONS, David N. *Municipal Productivity, A Comparaison of Fourteen High-Quality-Service Cities*, New York: Praeger, 1984, 294 pages.

ARMINGTON, Raymond Q.; William D. Ellis. *This Way Up, The Local Official's Handbook for Privatization and Contracting Out*, Chicago: Regnery Gateway, 1984, 163 pages.

ASCHER, Kate. *The Politics of Privatization, Contracting Out Public Services*, New York: St-Martin's Press, 1987, 293 pages.

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES DIRECTEURS MUNICIPAUX DE LOISIR. *Résumé de la mise à jour du sondage 1990 portant sur le traitement des directeurs de loisirs par l'A.Q.D.L.M.*, Montréal: A.Q.D.L.M., Août 1990, 24 pages.

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES DIRECTEURS MUNICIPAUX DE LOISIR, *Le loisir et la municipalité, guide d'intervention*, Trois-Rivières: A.Q.D.L.M., 1970, p.127.

BACCIGALUPO, Alain. *Système politique et administratif des municipalités québécoises, Une perspective comparative*, Montréal: Agence d'Arc, 1990, 568 pages.

BACCIGALUPO, Alain. *Les administrations municipales québécoises, des origines à nos jours. Tome 1: Les municipalités*, Montréal: Agence d'Arc, 1984.

BARNEKOV, Timothy K.; Raffel, Jeffrey A. "Public Management of Privatization", in *Public Productivity & Management Review*, vol XIV, no 2, Winter 1990, pp. 135-153.

BEAUREGARD, Luc. *Notes pour une allocution au Colloque de la Chambre de Commerce de Montréal*, Montréal: , 1er avril 1986, 14 pages.

BENNETT, James T.; Thomas J. DiLorenzo. "Public Employee Union and the Privatization of "Public Services"", in *Journal of Labor Research*. Vol. 4, no. 1, Winter 1983, pp. 33-45.

BLAIS, Jean. *La privatisation des services municipaux*, Direction de la recherche et des politiques, MAM, Avril 1987, 72 pages.

BLAIS, Jean. "La privatisation des services municipaux est-elle avantageuse?", in *Municipalité*. Octobre 1988, pp. 11-13.

BLAIS, Jean. *La privatisation et le faire-faire (Notes pour le ministre)*, Direction de la recherche et des politiques, MAM, Août 1988, 6 pages.

BLAIS, Jean. *La privatisation et le faire-faire. Notes pour le ministre*, Direction de la recherche et des politiques, Ministère des Affaires municipales, Août 1988, 6 pages.

BOUCHER, Gilles. "À quand la privatisation?", in *La Revue Municipale*. Août 1985, pp. 7-8.

CARRIERE, Raymond. *Étude sur-la sous-traitance municipale aux services des travaux publics et des loisirs*, Montréal: E.N.A.P., Décembre 1989, 204 pages.

CARTER, Richard. *Le loisir municipal et le développement économique*, Montréal: E.N.A.P., 1981, 14 pages.

CARVER, Robert Howard. *Privatization and Organizational Choice: Chaos and Calculation*, Michigan: University of Michigan, 1988, 212 pages.

CHAMBRE DE COMMERCE DE MONTRÉAL. *Colloque sur le faire-faire municipal: document*, Montréal: Chambre de commerce de Montréal, Février 1986.

CIGLER, Beverly A. "County Contracting: Reconciling the Accountability and Information Paradoxes", in *Public Administration Quarterly*, Vol 14, no 3, Fall 1990, pp. 285-301.

COUDEVYLLE, Andrée. *Les concessions de service public des collectivités locales*, Bibliothèque des collectivités locales, 1983.

CROMPTON, John L. "Recreation Vouchers: A Case Study in Administrative Innovation and Citizen Participation", in *Public Administration Review*, November/December 1983, pp. 537-546.

CRYDER, Ralph S. "One approach to contracting out services", in *Parks & Recreation*. February 1985, pp. 40-41, 64.

D'AMOURS, Max; Foy, Harold. *Rapport sur la privatisation et le faire-faire municipal dans le domaine des services récréatifs et culturels*, Trois-Rivières: U.Q.T.R., 1987, 81 pages.

D'AMOURS, Max. *La "privatisation" des loisirs municipaux*, Cahier d'Études du loisir no. 4. Trois-Rivières: U.Q.T.R., Octobre 1987, 47 pages.

D'AMOURS, Max. "La privatisation des services publics: le cas des services récréatifs et culturels", in *Revue Municipalité*. Février 1986, pp. 15-17.

D'AMOURS, Max. *Les grandes questions du faire-faire municipal*, tiré du Congrès annuel de l'Union des municipalités du Québec. Mai 1986, 9 pages.

D'AMOURS, Max. *La privatisation des services récréatifs et culturels au sein des municipalités québécoises (Description du projet)*, Trois-Rivières: U.Q.T.R., 21 octobre 1985.

D'AMOURS, Max. *La municipalisation des loisirs au Québec: bilan et perspective*, Cahier des sciences de loisir, Trois-Rivières: U.Q.T.R., Mars 1981, 111 pages.

D'AMOURS, Max. "Méthode d'évaluation des objectifs d'une organisation de loisir", in *W.L.R.A.*. Décembre 1984, pp. 35-42.

DE FARIA PREIRA, Violeta et al. *La privatisation des services municipaux*, Québec: Université Laval, Mai 1987, 81 pages.

DEHOOG, Ruth Hoogland. *Contracting out for human services: economic, political and organizational perspectives*, Albany, N.Y.: State University of New York Press, 1984, 186 pages.

DIGNARD, Alice; Blais, Jean. *Éléments d'information sur la privatisation des services municipaux*, Direction de la recherche et des politiques, MAM, 17 mars 1986, 30 pages.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE. *Colloque ENAP-85 "Scénarios": À la recherche de clés maîtresses. Les possibles imaginables (Document des participants)*, ENAP, Novembre 1985.

FERRIS, James; Gradey, Elizabeth. "Contracting Out: For What? With Whom?", in *Public Administration Review*. July-August 1986, pp. 332-344.

FISK, Donald et al. "Private provision of public services, an overview" in Carr, James H., *Crisis and constraint in municipal finance: local fiscal prospects in a period of uncertainty*, New Brunswick, N.J.: Center of Urban Policy Research, 1984, 424 pages.

FIXLER, Philip E. Jr. *Service Shedding-A new option for local governments*, Local Government Center. 27 pages.

FIXLER, Philip E. Jr. *A Privatization Program for State and Local Officials*, 7 pages.

FLORESTANO, Patricia S.; Gordon, Stephen B. "Public vs Private: Small Government Contracting with the Private Sector", in *Public Administration Review*. Vol. 40, January-February 1980, pp. 29-34.

GOODRICH, Jonathan N. "Privatization in America", in *Business Horizons*. January-February 1988, pp. 11-17.

GORDON, Don. "Contrats externes aux services de parcs et loisirs", in *Recreation Canada*. Février 1984, pp. 19-21.

GORDON, Stephen Blaine. *Contracting-out for support services by U.S. counties and municipalities: the political aspects*, Ann Arbor, Michigan: University Microfilms International, 1989, 314 pages.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Finances des municipalités*, Québec: Ministère des Affaires municipales, 1990.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Prévisions budgétaires des municipalités*, Québec: Ministère des Affaires municipales, 1990.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Privatisation de Sociétés d'État, Orientations et perspectives.*

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Rapport du groupe de travail sur le développement des initiatives privées*, Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, Mars 1987, 220 pages.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Rapports du Groupe de travail sur la révision des fonctions et des organisations gouvernementales.*

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Répertoire des municipalités du Québec 1990*, Ministère des Affaires Municipales, 1989, 901 pages.

GRAVEL, Robert, et al. "La gestion par centres de coûts", in *Municipalité*. Mars-avril 1988, pp.25-26.

GRAVEL, Robert. *La privatisation: un nouveau mode ou une nouvelle mode de gestion municipale*, tiré du Colloque de la Chambre de Commerce de Montréal. 1er avril 1986, 12 pages.

GRAVEL, Robert. *Les institutions administratives locales au Québec, structures et fonctions*, Presses de l'Université du Québec, 1987.

GRAVEL, Robert. "Savoir-faire ou faire-faire?", in *Municipalité*. Février 1988, pp. 8-10.

HALPER, Joseph W. "L.A. County: How we Cut Costs in Half", in *Parks & Recreation*. Vol. 15, No. 3, December 1980, pp. 35-36, 46.

HANKE, Steve H. (ed.). *Prospects for Privatization Proceedings*, Volume 36, no 3, The Academy of Political Science, New York, 1987, 214 pages.

HASTINGS, Sue; Levie, Hugo (ed.). *Privatisation?*, Nottingham: Spokesman, 1983, 205 pages.

HENDERSON, Lori M. "Intergovernmental Service Arrangements and the Transfer of Functions", Washington, D.C.: International City Management Association, 1984, *Baseline data report*, vol 16, no 6, 10 pages.

HOLMES, Peter A. "Taking Public Services Private. A Growing Trend Cuts Government Costs", in *Nation's Business*. 1985, 6 pages.

HULS, Mary Ellen. *Contracting Out: Alternative in Municipal Service Delivery: A Bibliography*, Monticello, Illinois: Vance Bibliographies, 1985, 8 pages.

INSTITUT HUDSON DU CANADA. "La municipalité de l'an 2 001", *Document de réflexion préparé pour l'Union des municipalités du Québec*. Avril 1985, 50 pages.

JAMIESON, Lynn M. "Do it Private! - Commercial Recreation", in *Recreation Canada*. February 1984, pp. 25-26.

JEANRENAUD, Claude; Moesen, Wim (éd.). *Gérer l'austérité budgétaire*, Paris: Economica, 1990, 181 pages.

JOHNSTON, John. "Public Servants and Private Contractors: Managing the Mixed Service Delivery System", in *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada*. Vol. 29, No. 4, Hiver 1986, pp. 549-553.

KATZ, Larry. "Privatization - Threatening our Quality of Life", in *Recreation Canada*. February 1984, pp. 22-24.

KEMP, Roger L. (ed.). *Privatization. The Provision of Public Services by the Private Sector*, Jefferson, North Carolina: Mc Ferland & Cie, 1991, 327 pages.

KENT, Calvin A. (ed). *Entrepreneurship and the Privatizing Government*, Wesport, Connecticut: Quorum Books, 1987, 216 pages.

KOLDERIE, Ted. "The Two Different Concepts of Privatization", in *Public Administration Review*. July-August 1986, pp. 285-291.

LACHANCE, Jean-Guy. "La tarification des services récréatifs en milieu municipal: les fondements théoriques", in *Loisir et Société*. Vol. 4, No. 2, pp. 247-275.

LACROIX, Marie-Josée. "La privatisation, au tour des loisirs", in *U.R.B.A.*. Vol. 6, No. 6, Juin 1985, pp. 10-11.

LEBRUN, Jacqueline. "La complémentarité dans l'action", in *Revue Municipale*. Décembre 1984, pp. 6-10.

LEGRAND, Julian; Robinson, Ray (ed.). *Privatization and the Welfare State*, London: George Allen & Unwin. 1984.

LÉONARD, Jean-François; Léveillée, Jean-François. "Près des yeux, près du coeur: la gestion des services publics municipaux", in *Gestion locale et problématiques urbaines au tournant des années 1990*. Études Urbaines, U.Q.A.M., 1990, 318 pages.

LÉTOURNEAU, Roch. *Allocution au Colloque du le défi du faire-faire dans la gestion des services municipaux*, Chambre de Commerce de Montréal, 1er avril 1986, 10 pages.

LÉVESQUE, Lia. "La concurrence ne peut transformer la fonction publique du Québec", in *La Presse*. Jeudi 24 mars 1988.

MCDAVID, James C.; Schick, Gregory K. "Privatization versus Union-Management Cooperation: the Effects of Competition or Service Efficiency", in *Administration publique du Canada*. Vol. 30, No. 3, Automne 87, pp. 472-488.

MONETTE, Jacques. *Le financement des équipements municipaux de loisir: Analyse du plafonnement fiscal des municipalités, de la faible marge de manoeuvre au niveau des budgets courants et de la tendance à une association avec le secteur privé comme alternative*, Montréal: ENAP, Octobre 1989, 91 pages.

MORIN, Richard et al. *Gestion locale et problématiques urbaines au tournant des années 1990*, Études urbaines, U.Q.A.M., 1990, 318 pages.

MURIN, William J. *Delivering government services: an annotated bibliography*, New York: Garland Publishing, 1988, 315 pages.

OUELLET, Lionel. "La privatisation: un instrument de management public?", in *Administration publique du Canada*. Vol. 30, No. 4, Hiver 1987, pp. 566-584.

PERCY, Stephen L.; Baker, Paula C. *Citizen Coproduction of Public Services: an Annotated Bibliography*, Chicago: CPL Bibliographies, March 1981, 12 pages.

PIRIE, Madsen. *Dismantling the State, The Theory and Practice of Privatization*, Dallas: National Center for Policy Analysis, 1985, 115 pages.

POOLE, Robert W. Jr. *Municipal Services: The Privatization Option*, Washington, DC: The Heritage Fondation, January 1983, 16 pages.

PULKINGHAM, Jane. "From Public Provision to Privatisation: The Crisis in Welfare Reassessed", in *Sociology*. Vol. 23, No. 3, August 1989, pp. 387-407.

RHÉAUME, Normand. "Une industrie québécoise des services publics aurait un avenir prometteur", in *URBA*. Vol. 7, No. 4, Mai 1986, pp. 28-31, 33.

RHÉAUME, Normand. "La tentation du faire-faire", in *Revue Commerce*. Novembre 1985, pp. 49-69.

RICH, Richard C. "Interaction of the Voluntary and Governmental Sectors. Toward an Understanding of the Coproduction of Municipal Services", in *Administration & Society*. Vol. 13, No. 1, May 1981, pp. 59-76.

ROTHENBERG PACK, Janet. "Privatization and Cost Reduction", in *Policy Sciences*. Vol. 22, 1989, pp. 1-25.

RUNGE, Carlisle Ford. "The Fallacy of Privatization", in *Journal of Contemporary Studies*. Winter 1984, pp. 3-17.

RUSTEN, Allan C. "Contracting Out: Is it for your Agency?", in *Parks & Recreation*. February 1985, pp. 32-33.

RYAN, Claude. *Vers un nouvel équilibre: Partage des responsabilités Québec-Municipalités*, Ministère des Affaires municipales, Décembre 1990, 206 pages.

SAVAS, E. S. *Privatizing the Public Sector, How to Shrink Government*, Chatam, New Jersey: Chatam House Publishers Inc., 1982.

SAVAS, E. S. *Privatization, The Key to Better Government*, Chatam, New Jersey: Chatam House Publishers, 1987, 308 pages.

SCOTT, Fosler R.; Berger, Rence A. (ed). *Public-Private Partnership in American Cities: Seven Cases Studies*, Lexington: Lexington Books, 1982, 363 pages.

SÉGUIN, Francine et al. *La concurrence dans le secteur public*, Montréal: Agence d'Arc, 1989, 207 pages.

SLACK, Trevor. "Community Leagues: A Canadian Concept for the Delivery of Municipal Services", in *Local Government Studies*. Vol. 10, No. 5, September-October 1984, pp. 21-25.

SONNENBLUM, S.; Kirlin, J.; Ries, J. *How Cities Provides Services: An Evaluation of Alternative Delivery Structures*, Cambridge: Ballinger, 1977.

STEIN, Robert M. *Urban Alternatives: Public and Private Markets in the Provision of Local Services*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1990, 250 pages.

STEVENS, Barbara J.; Berenyi, Eileen Brettler. "Does Privatization Work? A Study of the Delivery of Eight Local Services", in *State and Local Government Review*. Vol. 20, 1988, pp. 11-20.

STEVENS, Barbara J. (ed). *Delivering Municipal Services Efficiently: A Comparaison of Municipal and Private Service Delivery*, U.S. Department of Housing and Urban Development, June 1984.

THOMPSON, Jack. "Contracting Out: Is it the answer?", in *Recreation Canada*. February 1984, pp. 28-29.

TURMEL, Pierre. "Limites au pouvoir des municipalités de financer des activités de loisir et de récréation", in *Municipalité*. Juillet-août 1987, pp. 28-29.

UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC. *Rapport de la Commission d'étude sur les municipalités*, U.M.Q., 1986, 292 pages.

WALKER, Michael A. (ed). *Privatization: Tactics and Techniques*, The Fraser Institute, 1988, 269 pages.

WILSON, John. "Leisure and the Private Sphere", in *Loisir et Société*. Vol. 3, No. 2, , pp. 299-321.

WISE, Charles R. "Public Service Configurations and Public Organizations: Public Organization Design in the Post-Privatization Era", in *Public Administration Review*. Vol. 50, March-April 1990, pp. 141-155.

# ANNEXE I

# QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE DE 1990

QUESTIONNAIRE

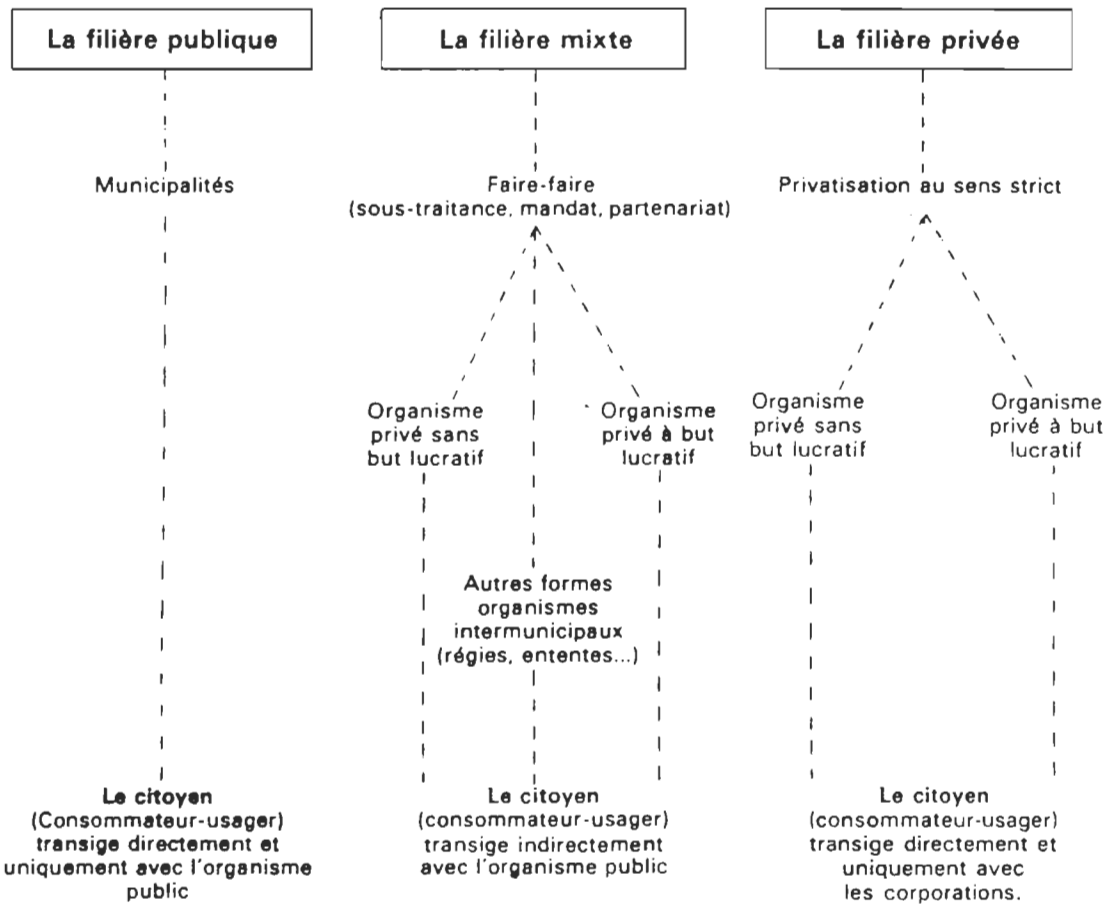
# PRIVATISATION ET FAIRE-FAIRE MUNICIPAL DANS LE DOMAINE DES SERVICES RÉCRÉATIFS ET CULTURELS

Laboratoire de recherche
sur les pratiques et politiques de temps libre

Décembre 1990

Université du Québec à Trois-Rivières
Département des sciences du loisir

## TROIS MODÈLES DE PRODUCTION DES BIENS ET SERVICES COLLECTIFS



## Note explicative

Quelques expressions sont utilisées dans un sens spécifique dans le questionnaire. Comme vous le savez, ce dernier concerne le faire-faire municipal en matière de loisir. Plus précisément, le schéma présenté ci-contre montre d'abord la privatisation au sens strict qui réfère au secteur commercial. Dans ce cas, la municipalité se retire d'un secteur de services pour laisser le champ libre à l'entreprise privée. Dans le modèle de faire-faire, la municipalité ne se retire pas d'un secteur de services, elle continue à assumer la maîtrise d'oeuvre et s'adjoint des partenaires dans la réalisation de ses objectifs.

## Définitions

Faire-faire: mode de gestion des services publics par lequel la municipalité, tout en demeurant premier responsable (maître d'oeuvre), confie des travaux, des programmes d'activités ou des services à des tiers (association, régie, entreprise, etc.) sous forme d'entente ou de contrat

Entreprise: organisme commercial à but lucratif

Association: organisme sans but lucratif

Tarification: moyen de financement par lequel une charge est demandée aux participants d'une activité ou aux bénéficiaires d'un service

Activités physiques et sportives: activités sportives structurées (ex: hockey, volley-ball, water-polo et autres) et activités pratiquées en vue de la détente, du plaisir et du bien-être physique (ex: judo, musculation, patinage, natation et autres)

Activités culturelles: activités dont le contenu est orienté vers la création, l'invention et l'expression, elles regroupent autant les pratiques artisanales et de bricolage (ex: menuiserie, tricot, jardinage), les arts plastiques (ex: dessin, peinture), les arts d'expression (ex: théâtre, danse) que les activités éducatives et de création scientifique (ex: micro-informatique, bibliothèque, astronomie)

Activités sociales et communautaires: comprend à la fois les activités de découverte, de rencontre, (ex: voyages, excursions, festivités), de sociabilité et les activités d'adresse et de divertissements tels les jeux récréatifs (ex: bingo, danse sociale, joujouthèque)

## INFORMATIONS ET INSTRUCTIONS PARTICULIÈRES AU RÉPONDANT

INFORMATIONS

1. Notez que les réponses fournies seront traitées dans la plus stricte confidentialité

2. Pour toute difficulté à répondre au questionnaire, n'hésitez pas à communiquer avec:

   Mme Johanne Bondu: (819) 373-9745
   M. Max D'Amours: (819) 376-5132

3. Une fois le questionnaire rempli, retournez-le dans l'enveloppe pré-affranchie au nom de:

   M. Max D'Amours
   Laboratoire de recherche sur le temps libre
   a/s Mme Johanne Bondu
   3231, boulevard St-Jean
   St-Maurice (Québec)
   G0X 2X0

4. N'inscrire qu'une seule réponse à moins que la question ne le spécifie autrement

5. Veuillez répondre à toutes les questions, à moins qu'il n'y ait une contre-indication

6. Veuillez ne rien inscrire dans la colonne de droite réservée au traitement informatique

# I. INFORMATIONS GÉNÉRALES

Ne rien inscrire dans cette colonne

Carte |9_|0_|1_|__|__|__|
1 6

## A. Profil du répondant

1. Sexe: M ( ) 1
   F ( ) 2 — 7 |__|__|

2. Âge en date du 1er janvier 1991: _____ ans — 9 |__|

3. Nombre d'années de scolarité: _____ ans — 10 |__|__|

4. Noter le plus haut diplôme obtenu et préciser la discipline: — 12 |__|__|

   - Diplôme d'études secondaires . . . . . ( ) 01
   - Diplôme d'études collégiales . . . . . ( ) 02
   - Certificat . . . . . ( ) 03
   - Baccalauréat . . . . . ( ) 04
   - Maîtrise . . . . . ( ) 05
   - Doctorat . . . . . ( ) 06
   - Autres: préciser _____ ( ) — 14 |__|__|

   **- Discipline** _____ — 16 |__|__|

5. Depuis combien d'années êtes-vous ...

   a) à l'emploi de la municipalité _____ ans — 18 |__|__|
   b) attaché(e) à la direction du Service des loisirs _____ ans — 20 |__|__|

## B. Profil du Service des loisirs

6. Quel est l'énoncé qui décrit le mieux votre politique municipale d'intervention en loisir? (Cocher un seul énoncé)

   La ville est la seule responsable et maître d'oeuvre de toute l'organisation des loisirs y compris les programmes d'activités et la gestion des équipements publics ( ) 1

   Tout en restant responsable, la ville partage cette responsabilité avec plusieurs partenaires qu'elle encadre et qu'elle supporte financièrement et techniquement ( ) 2

   La ville confie par délégation à un ou quelques organismes privés la programmation et l'organisation d'activités ( ) 3 — 22 |__|

   La ville est absente de toute programmation et organisation d'activités dans le domaine du loisir mais se réserve la gestion et l'entretien des équipements publics ( ) 4

   La ville est absente de toute intervention dans le domaine du loisir y compris la programmation et l'organisation d'activités et la gestion d'équipements publics ( ) 5

7. Est-ce que la structure municipale de loisir de votre municipalité s'est modifiée depuis 1985?

Oui ( ) 1
Non ( ) 2, passez à la question 9

23 |__|

8. En 1985, la situation répondait à la définition suivante, en 1990 répond-t-elle à une autre définition?
(Cocher un seul énoncé)

| | 1985 | 1990 |
|---|---|---|
| . d'une association privée subventionnée (comité de loisir) . . . . . | ( ) 01 | ( ) 11 |
| . d'une commission municipale créée par règlement . . . . . | ( ) 02 | ( ) 12 |
| . d'un service intégré à l'appareil municipal de services . . . . . | ( ) 03 | ( ) 13 |
| . d'un service intégré assorti d'une collaboration étroite avec les associations locales de loisir . . . . . | ( ) 04 | ( ) 14 |
| . autres: préciser _____ | ( ) | ( ) |

24 |__|__|

26 |__|__|

9. Indiquez le nom exact du service municipal des loisirs auquel vous êtes attaché(e):

_____

28 |__|__|

10. Quel est le budget annuel de la **municipalité** incluant le service de la dette (1990)?

_____ $

30 |__|__|__|__|__|

35 |__|__|__|__|__|

11. Quelle est la proportion du service de la dette qui concerne les investissements en loisir en 1990 (donnée réelle)?

_____ % non disponible ( )

40 |__|__|

12. Quel était le budget des dépenses d'opérations du **Service des loisirs** en 1990 (excluant le service de la dette)?

42 |__|__|__|__|__|

47 |__|__|__|__|__|

_____ $

Carte |9_|0_|2_|__|__|__|
1 6

13. Comment se répartit le montant total des revenus au budget d'opérations du **Service des loisirs** en 1990? Donner vos réponses en dollars.

| | 1990 |
|---|---|
| Revenus provenant de la ville par les taxes municipales | _____ $ |
| Revenus provenant des subventions gouvernementales | _____ $ |
| Revenus provenant de la tarification, c'est-à-dire des charges ou cotisations faites aux participants d'une activité ou aux bénéficiaires d'un service | _____ $ |
| Revenus provenant de toutes autres sources: concessions, dons, collectes publiques, etc. | _____ $ |

7 |__|__|

9 |__|__|__|__|__|__|

15|__|__|__|__|__|__|

21|__|__|__|__|__|__|

27|__|__|__|__|__|__|

14. Veuillez nous indiquer le nombre d'employés permanents et occasionnels au Service des loisirs pour 1990:

. permanents (temps plein) _____
. permanents (temps partiel) _____
. occasionnels (saisonnier, temporaire) _____

33 |__|__|

35 |__|__|

37 |__|__|

15. Depuis 1985, indiquer dans quel groupe de fonction il y eu augmentation ou diminution du nombre d'employés.
(Cocher)

| | augmentation | stabilité | diminution |
|---|---|---|---|
| . direction | ( ) | ( ) | ( ) |
| . régie | ( ) | ( ) | ( ) |
| . animation | ( ) | ( ) | ( ) |
| . employés de soutien | ( ) | ( ) | ( ) |

39 |__|
40 |__|
41 |__|
42 |__|

16. Si vous avez noté une diminution dans l'un ou l'autre des groupes de fonction précédents, cocher les raisons qui expliquent cet état de chose. Si non, passer à la question suivante.

. réduction des revenus municipaux affectés au Service des loisirs . . . . . ( )
. mise en oeuvre de politiques de faire-faire . . . . . ( ) 43 |__| |__|
. non-remplacement des postes devenus vacants . . . . . ( )
. réduction de l'importance accordée au loisir dans l'ensemble des services municipaux . . . . . ( ) 45 |__| |__|
. carence de personnel spécialisé . . . . . ( ) 47 |__| |__|
. rationalisation des ressources humaines au niveau de la municipalité . . . . ( )
. informatisation et automatisation des opérations . . . . . ( ) 49 |__| |__|
. restructuration des services municipaux . . . . . ( )
. autres: préciser _____ ( ) 51 |__|__| |__|

17. Est-ce que votre Service des loisirs offre des activités de loisir que l'entreprise commerciale offre également sur votre territoire?

Oui ( ) 1 — 54 |__|
Non ( ) 2, passez à la question 19

18. Quels sont, par ordre d'importance, les secteurs d'activités où l'on retrouve la situation décrite à la question précédente?
(Cote de 1 à 4, 1 étant la plus importante) 55 |__|

. activités physiques et sportives ( ) 1 56 |__|
. activités de plein-air ( ) 2
. activités culturelles ( ) 3 57 |__|
. activités sociales et communautaires ( ) 4

58 |__|

Carte
|9_|0_|3_|__|__|__|__|
1 6

## C. Profil des associations de loisir

7 |__|__|

19. En 1990, combien d'associations de loisir retrouvait-on dans chacun des secteurs suivants et qui étaient des partenaires reconnus par la municipalité (accrédités, affiliés, etc.)?

| | 1990 | |
|---|---|---|
| . activités physiques et sportives | _____ | 9 |__|__|__| |
| . activités de plein air | _____ | 12 |__|__|__| |
| . activités culturelles | _____ | 15 |__|__|__| |
| . activités sociales et communautaires | _____ | 18 |__|__|__| |

20. Pour l'ensemble des associations de loisir (partenaires reconnus par la municipalité), combien y avait-il de bénévoles actifs en 1990?

_____ bénévoles répartis comme suit: _____ bénévoles féminins
_____ bénévoles masculins

21 |__|__|__|

21. Pour l'ensemble des associations de loisir (partenaires reconnus par la municipalité), sans distinction de secteurs d'activités, quels sont par ordre d'importance les sources de financement? (Cote de 1 à 8, 1 étant la plus importante)

24 |__| |__|

. revenus de tarification (tarifs, cotisations) . . . . . ( )
. subventions de la ville . . . . . ( ) 26 |__| |__|
. campagne de financement (levée de fonds) . . . . . ( )
. subventions gouvernementales . . . . . ( ) 28 |__| |__|
. revenus d'opérations lucratives (spectacles, tournois) . . . . ( )
. commandites . . . . . ( ) 30 |__|
. dons . . . . . ( )
. autres: préciser _____ ( ) 31 |__|__| |__|

22. Depuis 1985, l'aide accordée par la municipalité aux associations ... (cocher)

34 |__|

| | a augmenté | est demeurée stable | a diminué | |
|---|---|---|---|---|
| financière | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | 35 \|__\| |
| technique et matérielle | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | |
| professionnelle | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | 36 \|__\| |

23. Dans vos politiques de reconnaissance et de soutien, cocher quelles formes de soutien vous accordez aux ...

| | soutien financier | soutien technique | soutien professionnel | |
|---|---|---|---|---|
| . associations de loisir traditionnelles (sport, culture, etc.) | ( ) | ( ) | ( ) | 37 \|__\| \|__\| \|__\| |
| . associations du secteur "socio-communautaire" (groupe d'entraide, association de services à la communauté, etc.) | ( ) | ( ) | ( ) | 40 \|__\| \|__\| \|__\| |
| . autres types d'associations: préciser _____ | ( ) | ( ) | ( ) | 43 \|__\| \|__\| \|__\| |

24. Êtes-vous parfaitement d'accord, d'accord, incertain, en désaccord ou en désaccord complet pour que les organismes suivants reçoivent l'aide financière du Service des loisirs pour réaliser leurs activités? (Encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion)

| Organismes: | Parfaitement d'accord | D'accord | Incertain | En désaccord | En désaccord complet | Sans opinion | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| . d'activités physiques | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 46 \|__\| \|__\| |
| . de sports | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | |
| . de plein-air | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 48 \|__\| \|__\| |
| . d'activités culturelles | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | |
| . d'activités sociales | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 50 \|__\| \|__\| |
| . d'activités multiples | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | |
| . d'aide à la personne | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 52 \|__\| \|__\| |
| . pour les personnes handicapées | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | |
| . pour les aînés | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 54 \|__\| \|__\| |
| . de défense des droits | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | |
| . d'éducation sociale | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 56 \|__\| \|__\| |
| . touristiques | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | |
| . d'assistés sociaux | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 58 \|__\| \|__\| |
| . de jeunes | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | |

## II. LES POLITIQUES DE FAIRE-FAIRE

60 |__|__|__|

63 |__|__|__|

### A. Cadre général

Les prochaines questions prennent la forme d'énoncés. Nous aimerions connaître votre opinion sur chacun d'eux. (Encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion)

Carte |9_|0_|4_|__|__|__|__|
1 6

7 |__|__|

| | Parfaitement d'accord | D'accord | Incertain | En désaccord | En désaccord complet | Sans opinion | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 25. Le faire-faire a contribué à réduire considérablement l'importance des ressources humaines au sein des services municipaux de loisir depuis 5 ans | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 9 \|__\| |
| 26. Le recours au faire-faire a pu laisser pour compte certains groupes moins favorisés (personnes handicapées, personnes âgées, étudiants, chômeurs, etc.) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 10 \|__\| |
| 27. L'accès à certaines activités de loisir a été compromis dans le cadre des politiques de faire-faire | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 11 \|__\| |

28. Si vous êtes d'accord ou parfaitement d'accord avec l'énoncé précédent, veuillez indiquer quelles activités-ont vu leur accès limité:

12 |__|__|

1. _____ 14 |__|__|
2. _____ 16 |__|__|
3. _____

29. Les politiques de faire-faire ont réduit le rôle de la municipalité en sa qualité de maître d'oeuvre du loisir municipal

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|

18 |__|

30. Depuis 1985, avez-vous accentué davantage les politiques de faire-faire dans le domaine du loisir.

Oui ( ) cocher les raisons qui ont motivé vos décisions — 19 |__|
Non ( ) passer à la question suivante

| | | |
|---|---|---|
| . réduire les dépenses d'opérations du Service des loisirs | ( ) | 20 |__| |__| |
| . réduire les dépenses d'immobilisations du Service des loisirs | ( ) | |
| . réduire la dimension du Service des loisirs en termes de personnel | ( ) | 22 |__| |__| |
| . réduire le nombre d'activités de loisir offertes par la municipalité | ( ) | |
| . augmenter la qualité des services | ( ) | 24 |__| |__| |
| . répondre plus adéquatement à la demande des citoyens | ( ) | |
| . donner aux associations locales la possibilité d'offrir leurs propres services (favoriser la vie associative) | ( ) | 26 |__| |__| |
| . inciter à la productivité au sein du Service des loisirs | ( ) | |
| . atteindre de nouvelles clientèles | ( ) | 28 |__| |__| |
| . alléger le Service des loisirs de certaines tâches | ( ) | |
| . réduire la variété dans l'offre d'activités de loisir | ( ) | 30 |__| |__| |
| . transférer les ressources économiques vers de nouveaux programmes ou services | ( ) | 32 |__| |
| . se doter de ressources plus spécialisées (expertise) | ( ) | |
| . autres: préciser _____ | ( ) | 33 |__|__| |__| |

_____

| | Parfaitement d'accord | D'accord | Incertain | En désaccord | En désaccord complet | Sans opinion | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 31. Le citoyen perçoit la tarification des activités comme une double taxation | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 36 \|__\| |
| 32. Dans votre municipalité, le nombre d'activités de loisir produites directement par le **Service des loisirs** a diminué entre 1985 et 1990 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 37 \|__\| |

33. Dans votre municipalité, quelle est l'organisation qui selon vous, peut le mieux assumer les tâches et gérer les équipements suivants:
(Encercler le chiffre correspondant à votre opinion)

| | Municipalité | Entreprise commerciale | Organisme sans but lucratif | Organisme intermunicipal | Ne s'applique pas | Sans opinion | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| POUR LES TÂCHES | | | | | | | |
| . gestion d'équipements | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 38 \|__\| \|__\| |
| . gestion de programmes d'activités | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| . promotion et information | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 40 \|__\| \|__\| |
| . surveillance | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| . opérations techniques | | | | | | | |
| . entretien des parcs, terrains de jeux et de sports | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 42 \|__\| \|__\| |
| . entretien des bâtiments | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| . entretien de matériel (dactylos, photocopieurs, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 44 \|__\| \|__\| |
| . traitement informatique | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| . comptabilité | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 46 \|__\| \|__\| |
| . assurance | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| . autres: préciser _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 48 \|__\|__\| \|__\| |
| POUR LES ÉQUIPEMENTS | | | | | | | |
| . piscine intérieure | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 51 \|__\| \|__\| |
| . piscine extérieure | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| . parcs | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 53 \|__\| \|__\| |
| . plateau sportif | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| . aréna | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 55 \|__\| \|__\| |
| . court de tennis | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| . bibliothèque | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 57 \|__\| \|__\| |
| . centre de loisirs | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| . centre culturel | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 59 \|__\| \|__\| |
| . centre de ski | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| . autres: préciser _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 61 \|__\|__\| \|__\| |

34. Dans une perspective de rationalisation des ressources, quel serait votre opinion à l'égard des mesures suivantes:

| | Parfaitement d'accord | D'accord | Incertain | En désaccord | En désaccord complet | Sans opinion | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| . diminuer la quantité des services | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | |
| . augmenter les tarifs | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 64 |
| . étendre la tarification à un plus grand nombre d'activités et de clientèles | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | |
| . recommander la prise en charge de certains services ou programmes par un gouvernement d'échelon supérieur (ex: MRC) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 66 |
| . augmenter la productivité du Service des loisirs | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | |
| . recommander la prise en charge de services ou programmes par les organismes sans but lucratif | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 68 |
| . recommander la prise en charge de services ou programmes par les organismes intermunicipaux (entente, régie) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | |
| . recommander la prise en charge de services ou programmes par les entreprises commerciales | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 70 |
| . autres: préciser _____ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 72 |

Carte |9_|0_|5_|__|__|__|
1 6

7 |__|__|

## B. Activités ou services touchés par le faire-faire

35. Actuellement, confiez-vous des travaux, des programmes d'activités ou des services ... (si oui, cocher)

| | | |
|---|---|---|
| . aux entreprises commerciales | ( ) 1 | 9 |
| . aux organismes sans but lucratif | ( ) 2 | 10 |
| . aux organismes intermunicipaux (régie, entente intermunicipale, etc.) | ( ) 3 | 11 |

36. Quels sont actuellement, par ordre d'importance, les secteurs d'activités de loisir les plus touchés par le faire-faire ou la privatisation?
(Cote de 1 à 4, 1 étant le secteur le plus touché)

| | | |
|---|---|---|
| . activités physiques et sportives | ( ) 1 | 12 |
| . activités de plein-air | ( ) 2 | 13 |
| . activités culturelles | ( ) 3 | 14 |
| . activités sociales et communautaires | ( ) 4 | 15 |

37. Y a-t-il des tâches ou des responsabilités que vous aimeriez confier à un partenaire et qui ne le sont pas actuellement?

Oui ( ) 1, passez à la question suivante
Non ( ) 2, passez à la question 39

16 |__|

38. a) Si oui, quelles sont-elles?

1. _____
2. _____
3. _____

17 |__|__|
19 |__|__|
21 |__|__|

b) Quelles sont les raisons qui vous retiennent de le faire et dans quelle mesure?

| | Très grande mesure | Grande mesure | Moyenne mesure | Faible mesure | Pas du tout | Ne s'applique pas |
|---|---|---|---|---|---|---|
| . l'impossibilité de trouver des bénévoles | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 |
| . de mauvaises expériences avec les bénévoles | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 |
| . parce qu'elles impliquent la prise en charge d'équipements ou de ressources trop importantes | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 |
| . un manque d'expertise sur le territoire pour assurer cette responsabilité | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 |
| . danger de réduire l'accès aux activités | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 |
| . les obstacles causés par les conventions collectives | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 |
| . la résistance des citoyens à ce modèle de gestion des loisirs (faire-faire) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 |
| . l'opposition des employés du Service des loisirs | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 |
| . autres: préciser _____ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 |

23 |__| |__|
25 |__| |__|
27 |__| |__|
29 |__| |__|
31 |__|__| |__|

39. Y-a-t-il des tâches déjà confiées à des partenaires et que vous souhaiteriez rapatrier au Service des loisirs?

Oui ( ) 1
Non ( ) 2, passez à la question 41

34 |__|

40. Si oui, lesquelles?

1. _____
2. _____
3. _____

35 |__|__|
37 |__|__|
39 |__|__|

## C. Les expériences de faire-faire en loisir

### 1. Avec l'entreprise commerciale

41. Avez-vous eu au moins une expérience de faire-faire avec l'entreprise commerciale?

Oui ( ) 1
Non ( ) 2, passez à la question 44

41 |__|

42. Si oui, dans quels secteurs de responsabilité ces expériences de faire-faire se sont-elles réalisées?

POUR LES TÂCHES

| | | |
|---|---|---|
| . gestion d'équipements | ( ) | |
| . gestion de programmes d'activités | ( ) | 42 |
| . promotion et information | ( ) | |
| . surveillance | ( ) | 44 |
| . opérations techniques | | |
| . entretien des parcs, terrains de jeux et de sports | ( ) | 46 |
| . entretien des bâtiments | ( ) | |
| . entretien de matériel (dactylos, photocopieurs, etc.) | ( ) | 48 |
| . traitement informatique | ( ) | |
| . comptabilité | ( ) | 50 |
| . assurance | ( ) | |
| . autres: préciser _____ | ( ) | 52 |

POUR LES ÉQUIPEMENTS

| | | |
|---|---|---|
| . piscine intérieure | ( ) | |
| . piscine extérieure | ( ) | 55 |
| . parcs | ( ) | |
| . plateau sportif | ( ) | 57 |
| . aréna | ( ) | |
| . court de tennis | ( ) | 59 |
| . bibliothèque | ( ) | |
| . centre de loisirs | ( ) | 61 |
| . centre culturel | ( ) | |
| . centre de ski | ( ) | 63 |
| . autres: préciser _____ | ( ) | 65 |

43. En 1990, combien d'entreprises commerciales ont reçu des contrats de votre municipalité pour la réalisation de services ou d'activités dans le domaine du loisir?

Nombre: _____ entreprises 68

## 2. Avec les organismes sans but lucratif

44. Avez-vous eu au moins une expérience de faire-faire avec un organisme sans but lucratif?

Oui ( ) 1
Non ( ) 2, passez à la question 47 71

45. Si oui, dans quels secteurs de responsabilité ces expériences de faire-faire se sont-elles réalisées?

Carte |9_|0_|6_|__|__|__|
1 6

POUR LES TÂCHES

| | | |
|---|---|---|
| . gestion d'équipements | ( ) | 7 \|__\|__\| |
| . gestion de programmes d'activités | ( ) | 9 \|__\| \|__\| |
| . promotion et information | ( ) | 11 \|__\| \|__\| |
| . surveillance | ( ) | 13 \|__\| \|__\| |
| . opérations techniques | | |
| . entretien des parcs, terrains de jeux et de sports | ( ) | 15 \|__\| \|__\| |
| . entretien des bâtiments | ( ) | 17 \|__\| \|__\| |
| . entretien de matériel (dactylos, photocopieurs, etc.) | ( ) | 19 \|__\|__\| \|__\| |
| . traitement informatique | ( ) | |
| . comptabilité | ( ) | |
| . assurance | ( ) | |
| . autres: préciser _____ | ( ) | |

POUR LES ÉQUIPEMENTS

| | | |
|---|---|---|
| . piscine intérieure | ( ) | 22 \|__\| \|__\| |
| . piscine extérieure | ( ) | 24 \|__\| \|__\| |
| . parcs | ( ) | 26 \|__\| \|__\| |
| . plateau sportif | ( ) | 28 \|__\| \|__\| |
| . aréna | ( ) | 30 \|__\| \|__\| |
| . court de tennis | ( ) | 32 \|__\|__\| \|__\| |
| . bibliothèque | ( ) | |
| . centre de loisirs | ( ) | |
| . centre culturel | ( ) | |
| . centre de ski | ( ) | |
| . autres: préciser _____ | ( ) | |

46. Depuis 1985, dans votre Service des loisirs, y a-t-il eu un accroissement du nombre des expériences de faire-faire avec les organismes sans but lucratif?

| | | |
|---|---|---|
| Oui | ( ) 1 | 35 \|__\| |
| Non, il y a eu baisse | ( ) 2 | |
| Non, c'est resté stable | ( ) 3 | |
| Ne s'applique pas | ( ) 4 | |

## 3. Avec les organismes intermunicipaux

47. Depuis 1985, y a-t-il eu transfert de responsabilités à des organismes intermunicipaux dans le domaine du loisir?

| | | |
|---|---|---|
| Oui | ( ) 1 | 36 \|__\| |
| Non | ( ) 2, passer à la question 50 | |

48. Si oui, dans quels secteurs de responsabilité ce transfert s'est-il réalisé?

POUR LES TÂCHES

| | | |
|---|---|---|
| . gestion d'équipements | ( ) | |
| . gestion de programmes d'activités | ( ) | 37 ⌊_⌋⌊_⌋ |
| . promotion et information | ( ) | |
| . surveillance | ( ) | 39 ⌊_⌋⌊_⌋ |
| . opérations techniques | | |
| . entretien des parcs, terrains de jeux et de sports | ( ) | 41 ⌊_⌋⌊_⌋ |
| . entretien des bâtiments | ( ) | |
| . entretien de matériel (dactylos, photocopieurs, etc.) | ( ) | 43 ⌊_⌋⌊_⌋ |
| . traitement informatique | ( ) | |
| . comptabilité | ( ) | 45 ⌊_⌋⌊_⌋ |
| . assurance | ( ) | |
| . autres: préciser _____ | ( ) | 47 ⌊_⌋⌊_⌋ ⌊_⌋ |

POUR LES ÉQUIPEMENTS

| | | |
|---|---|---|
| . piscine intérieure | ( ) | 50 ⌊_⌋⌊_⌋ |
| . piscine extérieure | ( ) | |
| . parcs | ( ) | 52 ⌊_⌋⌊_⌋ |
| . plateau sportif | ( ) | |
| . aréna | ( ) | 54 ⌊_⌋⌊_⌋ |
| . court de tennis | ( ) | |
| . bibliothèque | ( ) | 56 ⌊_⌋⌊_⌋ |
| . centre de loisirs | ( ) | |
| . centre culturel | ( ) | 58 ⌊_⌋⌊_⌋ |
| . centre de ski | ( ) | |
| . autres: préciser _____ | ( ) | 60 ⌊_⌋⌊_⌋ ⌊_⌋ |

49. Si oui, sous quelle(s) formules(s) d'entente permise(s) par la loi ces transferts de responsabilités se sont-ils réalisés?

| | | |
|---|---|---|
| . fournitures de services | ( ) | 63 ⌊_⌋ |
| . délégation de compétences | ( ) | 64 ⌊_⌋ |
| . régie intermunicipale | ( ) | 65 ⌊_⌋ |

## 4. Retombées des politiques de faire-faire ou de privatisation

Carte |9_|0_|7_|__|__|__|
1 6

7 |__|__|

50. Lequel ou lesquels de ces trois types de faire-faire (entreprise commerciale, organisme sans but lucratif, organisme intermunicipal) a engendré les répercussions suivantes sur la gestion municipale du loisir au cours des cinq dernières années?
(Cocher tous les types de faire-faire qui ont eu ce type de répercussions)

| | Entreprise commerciale | Organisme sans but lucratif | Organisme intermunicipal | |
|---|---|---|---|---|
| . réduction du nombre d'employés au Service des loisirs | ( ) | ( ) | ( ) | 9 |
| . apparition de conflits direction/employés | ( ) | ( ) | ( ) | 12 |
| . apparition de conflits patrons/syndicats | ( ) | ( ) | ( ) | 15 |
| . création d'emplois en dehors des structures municipales | ( ) | ( ) | ( ) | 18 |
| . réduction des tâches routinières pour les employés municipaux de loisir | ( ) | ( ) | ( ) | 21 |
| . révision des responsabilités chez les employés cadres du Service des loisirs | ( ) | ( ) | ( ) | 24 |
| . révision de la structure du Service des loisirs | ( ) | ( ) | ( ) | 27 |
| . révision des dépenses reliées aux immobilisations en équipements | ( ) | ( ) | ( ) | 30 |
| . réduction des dépenses d'administration générale | ( ) | ( ) | ( ) | 33 |
| . autres: préciser _____ | ( ) | ( ) | ( ) | 36 |

51. Depuis 1985, la fréquentation aux activités programmées et organisées par le **Service des loisirs** ...

| (cocher) | a augmenté | est demeurée stable | a diminué | |
|---|---|---|---|---|
| activités physiques et sportives | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | 41 |
| activités de plein-air | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | 42 |
| activités culturelles | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | 43 |
| activités sociales et communautaires | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | 44 |

52. Depuis 1985, la fréquentation aux activités programmées et organisées par vos **partenaires (mandataires)** ...

| (cocher) | a augmenté | est demeurée stable | a diminué | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | 45 |
| activités physiques et sportives | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | 46 |
| activités de plein-air | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | 47 |
| activités culturelles | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | |
| activités sociales et communautaires | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | 48 |

53. De façon générale, depuis les cinq dernières années, ces expériences de faire-faire avec différents types d'organismes ont été satisfaisantes ou pas.
(Encercler le chiffre correspondant à votre niveau de satisfaction)

| | Très satisfaisant | Assez satisfaisant | Moyennement satisfaisant | Peu satisfaisant | Pas du tout satisfaisant | Ne s'applique pas | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| . associations | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 | 49 |
| . entreprises commerciales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 | 50 |
| . régies ou ententes intermunicipales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 | 51 |

## MERCI DE VOTRE COLLABORATION !

Une fois le questionnaire rempli, retournez-le dans l'enveloppe pré-affranchie au nom de:

M. Max D'Amours
Laboratoire de recherche sur le temps libre
a/s Mme Johanne Bondu
3231, boulevard St-Jean
St-Maurice (Québec)
G0X 2X0

# ANNEXE II

# QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE DE 1986

# QUESTIONNAIRE

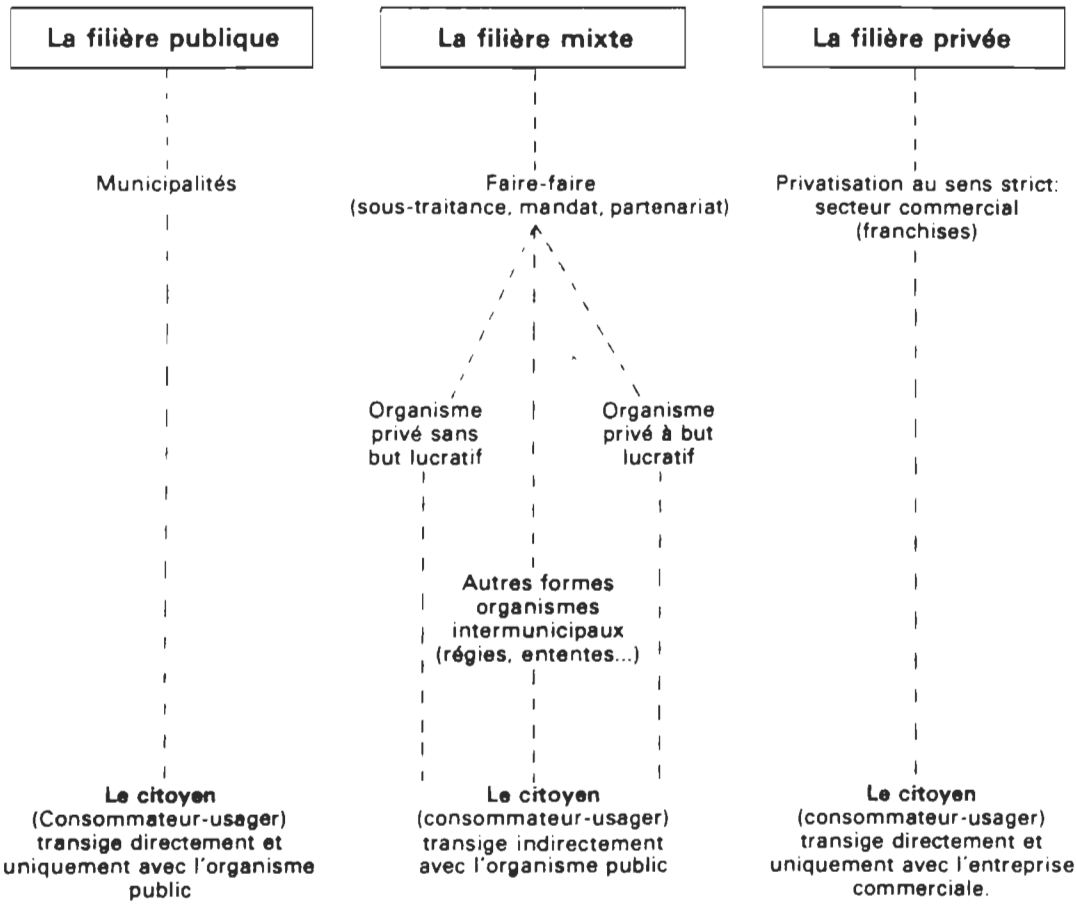
# PRIVATISATION ET FAIRE-FAIRE MUNICIPAL DANS LE DOMAINE DES SERVICES RÉCRÉATIFS ET CULTURELS

Département des sciences du loisir

Avril 1986

Université du Québec à Trois-Rivières
Département des sciences du loisir

## TROIS MODÈLES DE PRODUCTION DES BIENS ET SERVICES COLLECTIFS



Note explicative

Quelques expressions sont utilisées dans un sens spécifique dans le questionnaire. Comme vous le savez, ce dernier concerne le faire-faire municipal en matière de loisir. Plus précisément, le schéma présenté ci-contre montre d'abord la privatisation au sens strict qui réfère au secteur commercial. Dans ce cas, la municipalité se retire d'un secteur de services pour laisser le champ libre à l'entreprise privée. Dans le modèle de faire-faire, la municipalité ne se retire pas d'un secteur de services, elle continue à assumer la maîtrise d'oeuvre et s'adjoint des partenaires dans la réalisation de ses objectifs.

Définitions:

Faire-faire: mode de gestion des services publics par lequel la municipalité, tout en demeurant premier responsable (maître d'oeuvre), confie des travaux, des programmes d'activités ou des services à des tiers (association,régie, entreprise, etc.) sous forme d'entente ou de contrat.

Entreprise: Organisme commercial à but lucratif.

Association: Organisme sans but lucratif.

Tarification: Cotisations chargées aux participants à une activité ou aux bénéficiaires d'un service.

Activités physiques et sportives: Activités sportives structurées (ex.: hockey, volleyball, water-polo, et autres) et activités pratiquées en vue de la détente, du plaisir et du bien-être physique (ex.: judo, musculation, patinage, natation et autres).

Activités de plein air: Activités et pratiques de loisir exercées à l'extérieur et impliquant un contact étroit avec la nature (ex.: camping, chasse, canotage et autres).

Activités culturelles: Activités dont le contenu est orienté vers la création, l'invention et l'expression. Elles regroupent autant les pratiques artisanales et de bricolage (ex.: menuiserie, tricot, jardinage), les arts plastiques (ex.: dessin, peinture), les arts d'expression (ex.: théâtre, danse) que les activités de création scientifique (ex.: micro-informatique, bibliothèque, astronomie).

Activités sociales et communautaires: Comprend à la fois les activités de découverte et de rencontre (ex.: voyages, excursions) et les activités d'adresse et de divertissement tels les jeux récréatifs (ex.: bingo, danse sociale, joujouthèque).

# INFORMATIONS ET INSTRUCTIONS PARTICULIÈRES AU RÉPONDANT

## INFORMATIONS

1. Notez que les réponses fournies seront traitées dans la plus stricte confidentialité.

2. Pour toute difficulté à répondre au questionnaire, n'hésitez pas à communiquer avec:

   M. Harold Foy : (819) 376-5355
   (819) 378-0895

   Mme Diane Labrie : (514) 342-1545

3. Une fois le questionnaire complété, retournez-le dans l'enveloppe pré-affranchie au nom de:

   M. Max D'Amours
   Département des sciences du loisir
   Université du Québec à Trois-Rivières
   C.P. 500
   Trois-Rivières (Québec)
   G9A 5H7

4. N'inscrire qu'une seule réponse à moins que la question ne le spécifie autrement.

5. Veuillez répondre à toutes les questions, à moins qu'il n'y ait une contre-indication.

6. Veuillez ne rien inscrire dans la colonne de droite réservée au traitement informatique.

## I. INFORMATIONS GÉNÉRALES

Ne rien inscrire dans cette colonne

### A. PROFIL DU RÉPONDANT

Carte 8 6 1 (1–6)

(7–9)

(10)

Q-1. Sexe: M ( ) 1
F ( ) 2

Q-2. Âge en date du 1 avril 1986: . . . . . _____ ans (11–12)

Q-3. Nombre d'années de scolarité: . . . . . _____ ans (13–14)

Q-4. Noter le plus haut diplôme obtenu et préciser la discipline s'il y a lieu: (15–16)

- Diplôme d'études secondaires . . . . . ( ) 01
- Diplôme d'études collégiales . . . . . ( ) 02
- Certificat . . . . . ( ) 03
- Baccalauréat . . . . . ( ) 04
- Maîtrise . . . . . ( ) 05
- Doctorat . . . . . ( ) 06
- Autres: préciser _____ ( )

Q-5. Depuis combien d'années êtes vous ... (17–18)

A) à l'emploi de la municipalité . . . . . _____ an(s) (19–20)
B) attaché à la direction des loisirs . . . . . _____ an(s)

Q-6. Avez-vous eu une expérience de travail dans le secteur commercial du loisir? (21)

Oui . . . . . ( ) 1
Non . . . . . ( ) 2, passez à la question 8

Q-7. Si oui, y êtes-vous encore impliqué d'une façon quelconque? (22)

Oui . . . . . ( ) 1
Non . . . . . ( ) 2

Ne rien inscrire dans cette colonne

## B. PROFIL DE LA MUNICIPALITÉ

Q-8. Quelle est la population de votre municipalité?

_____ habitants

23 29

Q-9. Dans votre municipalité, le revenu annuel moyen par famille se situe entre ...

moins de 9 999 $ . . . . . ( ) 01
10 000 à 14 999 $ . . . . . ( ) 02
15 000 à 19 999 $ . . . . . ( ) 03
20 000 à 24 999 $ . . . . . ( ) 04
25 000 à 29 999 $ . . . . . ( ) 05
30 000 à 34 999 $ . . . . . ( ) 06
35 000 à 39 999 $ . . . . . ( ) 07
40 000 à 44 999 $ . . . . . ( ) 08
45 000 à 49 999 $ . . . . . ( ) 09
50 000 $ et plus . . . . . ( ) 10

30 31

Q-10. Quelle est, en pourcentage, la proportion de locataires dans votre municipalité?

_____%

32 33

Q-11. Quelle est l'âge moyen de la population?

_____ ans

34 35

Q-12. Quels sont, par ordre d'importance, les types de ménages qu'on retrouve dans votre municipalité?
( Cote de 1 à 3, 1 étant le plus important)

- familles avec jeunes enfants . . . . . ( ) 36
- familles avec jeunes enfants et adolescents . . ( ) 37
- familles sans enfants à charge . . . . . ( ) 38

Q-13. Quelle est l'année de fondation de la municipalité?

1 _ _ _

39 42

## C. PROFIL DU SERVICE DES LOISIRS

Ne rien inscrire dans cette colonne

Q-14. Votre structure municipale de loisirs se caractérise par l'existence ...

(N'inscrire qu'une seule réponse) — Année de fondation

- D'une association privée subventionnée (comité de loisir) 1 9 __ __ — 43 46
- D'une commission municipale créée par règlement 1 9 __ __
- D'un service intégré à l'appareil municipal de services 1 9 __ __
- D'un service intégré assorti d'une collaboration étroite avec les associations locales de loisirs 1 9 __ __ — 55 58
- Autres: préciser _____ 1 9 __ __ — 59 60 63

Q-15. Quel est le budget annuel de la municipalité incluant le service de la dette (1985)?

_____ $ — 64 68 / 69 73

Q-16. Quelle est la proportion du service de la dette qui concerne les investissements en loisir (1985)?

_____ % — 74 75

Carte 8 6 2 — 1 6

Q-17. Quel était le budget des dépenses d'opération du Service des loisirs en 1985 (excluant le service de la dette)?

_____ $ — 7 9 / 10 14 / 15 18

Q-18. À l'égard des loisirs municipaux, votre municipalité (le Conseil) se perçoit comme ...

| | Beaucoup | Assez | Moyennement | Peu | Pas du tout | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| - concepteur et producteur de l'ensemble des biens et services en loisir | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 19 |
| - agent de soutien aux associations bénévoles | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 20 |
| - promoteur d'une politique de laisser faire, limitant son intervention au minimum et laissant le champ libre aux associations et à l'entreprise commerciale | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 21 |
| - autres: préciser _____ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 22 24 |
| préciser _____ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 25 27 |

Q-19. Veuillez nous indiquer le nombre d'employés permanents et occasionnels au Service des loisirs, pour les années 1980 et 1986:

Ne rien inscrire dans cette colonne

| Service des loisirs | 1980 | 1986 |
|---|---|---|
| - permanents | _____ | _____ |
| - occasionnels | _____ | _____ |

28 33

34 41

Q-20. Est-ce que votre municipalité offre certaines activités de loisir que l'entreprise commerciale offre également sur votre territoire?

42

Oui . . . . . ( ) 1
Non . . . . . ( ) 2, passez à la question 23

Q-21. Si oui, veuillez cocher la <u>raison principale</u> pour laquelle la ville ne se retire pas:

43 44

1. Elle dessert une clientèle totalement différente . . ( ) 1
2. Elle désire maintenir ce service parce qu'elle le croit de meilleure qualité . . . . . ( ) 2
3. Elle croit que certains groupes moins favorisés seraient mal desservis . . . . . ( ) 3
4. Autre : préciser _____ ( )

Q-22. Indiquer dans quel secteur d'activités on retrouve la situation décrite à la question 21 (N'inscrire qu'une seule réponse).

45

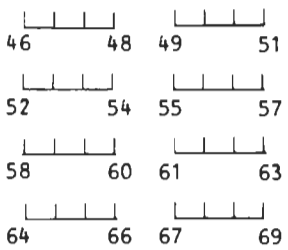
- Activités physiques et sportives . . . . . ( ) 1
- Activités de plein air . . . . . ( ) 2
- Activités culturelles . . . . . ( ) 3
- Activités sociales et communautaires . . . . ( ) 4

## D. PROFIL DES ASSOCIATIONS DE LOISIRS

Ne rien inscrire dans cette colonne

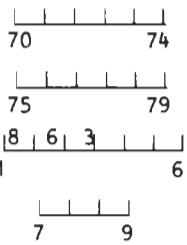
Q-23. Pour les années mentionnées, combien d'associations de loisir retrouvait-on dans chacun des secteurs suivants et qui étaient partenaires officiels de la municipalité (acrédités, affiliés, etc.)?

| | 1980* | 1985 |
|---|---|---|
| - Activités physiques et sportives . . . | _____ | _____ |
| - Activités de plein air . . . . . | _____ | _____ |
| - Activités culturelles . . . . . | _____ | _____ |
| - Activités sociales et communautaires . . . . . | _____ | _____ |




Q-24. Combien y avait-il de bénévoles actifs en 1980 et 1985 dans l'organisation des loisirs de votre municipalité?

| 1980* | 1985* |
|---|---|
| _____ | _____ |

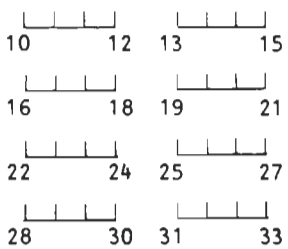



Carte 1 à 6




Q-25. Pour chacun des secteurs d'activités, combien d'associations ont été créées ou dissoutes en 1985?

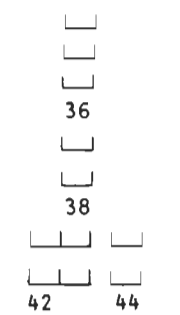
| | Créées | Dissoutes |
|---|---|---|
| - Activités physiques et sportives . . . | _____ | _____ |
| - Activités de plein air . . . . . | _____ | _____ |
| - Activités culturelles . . . . . | _____ | _____ |
| - Activités sociales et communautaires . | _____ | _____ |




Q-26. Pour l'ensemble des associations de loisir, sans distinction de secteurs d'activités, (partenaires officiels de la municipalité) quels sont par ordre d'importance les sources de financement?

(Cote de 1 à 6, 1 étant la plus importante)

- Revenus de tarification . . . . . ( )
- Subventions de la ville . . . . . ( )
- Campagne de financement . . . . . ( )
- Subventions provenant de programmes gouvernementaux . . . . . ( )
- Opérations lucratives . . . . . ( )
  (ex.: projets communautaires)
- Autres: préciser . . . . . ( )
  préciser . . . . . ( )




* Au meilleur de votre connaissance

Q-27. Depuis 1980, l'aide accordée par la municipalité aux associations ... (cocher)

Ne rien inscrire dans cette colonne

| | a augmenté | est demeurée stable | a diminué | |
|---|---|---|---|---|
| financière: | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ␣ 45 |
| technique*: | ( ) 1 | ( ) 2 | ( ) 3 | ␣ 46 |

Q-28. De façon générale, depuis que les associations ont pris charge de certaines activités, les tarifs qu'elles exigent ...

... ont augmenté . . . . . ( ) 1
... sont demeurés stables . . ( ) 2
... ont diminué . . . . . ( ) 3

␣ 47

Q-29. Si les tarifs ont augmenté ou diminué, indiquer dans quelle proportion.

_____ % (approximatif)

␣ 48 ␣␣ 50

---

* Personnel, ressources physiques

## II. LE MOUVEMENT DE FAIRE-FAIRE

Ne rien inscrire dans cette colonne

### A. CADRE GÉNÉRAL

Les prochaines questions prennent la forme d'énoncés. Nous aimerions connaître votre opinion sur chacun d'eux.

Encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion.

| | Parfaitement d'accord | D'accord | Incertain | En désaccord | Désaccord complet | Sans opinion | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Q-30. La crise économique a provoqué le mouvement de faire-faire dans le champ du loisir | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 51 |
| Q-31. La reprise économique a provoqué une hausse de la demande en matière de loisir municipal | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 52 |
| Q-32. Le secteur de l'entreprise commerciale possède un savoir-faire plus diversifié que le secteur municipal en matière de loisir | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 53 |
| Q-33. Le faire-faire va contribuer à réduire considérablement l'importance des ressources humaines au sein des services municipaux de loisir d'ici à cinq ans | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 54 |
| Q-34. Le recours au faire-faire peut laisser pour compte certains groupes moins favorisés (handicapés, personnes âgées, étudiants, chômeurs, etc.) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 55 |
| Q-35. L'accès à certaines activités de loisir pourrait être compromis dans le cadre d'une politique de faire-faire | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 56 |

| | Parfaitement d'accord | D'accord | Incertain | En désaccord | Désaccord complet | Sans opinion | Ne rien inscrire dans cette colonne |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Q-36. Les politiques de faire-faire vont réduire le rôle de la municipalité en sa qualité de maître d'oeuvre du loisir municipal | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | ⌊⌋ 57 |
| Q-37. Le faire-faire dans le champ du loisir municipal est à vos yeux une solution prometteuse | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | ⌊⌋ 58 |
| Q-38. D'après vous, le faire-faire en loisir doit s'étendre au niveau régional pour devenir un modèle viable pour l'entreprise | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | ⌊⌋ 59 |
| Q-39. Dans une société comme la nôtre, tous les services municipaux pourraient être transférés aux mains de l'entreprise privée | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | ⌊⌋ 60 |
| Q-40. Si vous n'êtes pas d'accord avec cette proposition, veuillez indiquer trois types de <u>services municipaux</u> qui ne devraient pas être ainsi transférés: | | | | | | | ⌊⌋⌊⌋ 61 62 |
| 1) _____ | | | | | | | ⌊⌋⌊⌋ 63 64 |
| 2) _____ | | | | | | | ⌊⌋⌊⌋ 65 66 |
| 3) _____ | | | | | | | |
| Q-41. Seriez-vous d'accord à ce que les motifs suivants servent de justification pour que le Service de loisirs mette de l'avant une politique de faire-faire? | | | | | | | |
| - Réduire les dépenses | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | ⌊⌋ |
| - Réduire la dimension de l'organisme public (Service des loisirs) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | ⌊⌋ 68 |
| - Réduire le nombre d'activités de loisir offertes par la municipalité | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | ⌊⌋ 69 |
| - Augmenter la qualité des services | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | ⌊⌋ |
| - Répondre plus justement à la demande des citoyens | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | ⌊⌋ 71 |
| - Donner aux associations locales la possibilité d'offrir leurs propres services | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | ⌊⌋ 72 |
| - Faire des économies d'échelles | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | ⌊⌋ 73 |

| | Parfaitement d'accord | D'accord | Incertain | En désaccord | Désaccord complet | Sans opinion | Ne rien inscrire dans cette colonne |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - Alléger le Service des loisirs de certaines tâches | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 74 |
| - Innover | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | |
| - Relancer l'économie locale | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | |
| - Suivre le «courant» du faire-faire | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | |
| - Autres: préciser _____ _____ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 78 80 |
| | | | | | | | Carte 8 6 4 (1 – 6) |
| Q-42. Les politiques de faire-faire vont réduire la variété de l'offre d'activités de loisir | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 7 9 |
| | | | | | | | 10 |
| Q-43. Le citoyen préfère payer à la pièce pour les services en loisir dont il bénéficie plutôt que d'assumer une hausse de taxes | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 11 |
| Q-44. Le citoyen perçoit la tarification des activités comme une double taxation | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 12 |
| Q-45. Le coût total d'une activité, à l'exception des coûts d'immobilisations, devra tôt ou tard être chargé à l'utilisateur | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 13 |
| Q-46. Les associations peuvent mieux que la municipalité imposer un tarif qui correspond au coût de revient d'une activité | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 14 |
| Q-47. Le faire-faire permet de contourner le problème de la tarification des services ou des activités de loisir | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 15 |
| Q-48. Une politique ouverte de faire-faire peut provoquer dans votre municipalité la création de nouvelles entreprises | | | | | | | |
| - à vocation locale | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 16 |
| - à vocation régionale | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 17 |

| | Parfaitement d'accord | D'accord | Incertain | En désaccord | Désaccord complet | Sans opinion | Ne rien inscrire dans cette colonne |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Q-49. Dans votre municipalité, le marché de la sous-traitance (forme de faire-faire) peut se développer facilement | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 18 |
| Q-50. Le transfert de responsabilités aux associations locales de loisir peut contribuer à remettre en question certains projets d'investissement en équipements | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 19 |
| Q-51. Dans votre municipalité, les associations peuvent prendre en charge toutes les activités de loisir | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 20 |
| Q-52. Dans votre municipalité, il y a plafonnement du nombre de bénévoles depuis quelques années | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 21 |
| Q-53. Dans votre municipalité, le nombre d'activités de loisir produites directement par LA MUNICIPALITÉ a diminué entre 1980 et 1985 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 22 |
| Q-54. Le nombre d'activités de loisir produites par LES ASSOCIATIONS de votre municipalité a augmenté entre 1980 et 1985 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 23 |
| Q-55. Les associations sont en mesure d'offrir un produit de même qualité que votre Service des loisirs | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 24 |
| Q-56. Dans votre municipalité, les associations partenaires offrent des services qui sont accessibles à l'ensemble de la population | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 25 |
| Q-57. Par le truchement des associations, on rapproche les activités et les programmes de loisir du citoyen | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 26 |

Q-58. Dans votre municipalité, quelle est l'organisation qui selon vous, pourrait le mieux assumer les tâches et gérer les équipements suivants.

Encercler le chiffre correspondant à votre opinion.

Ne rien inscrire dans cette colonne

| | Municipalité | Entreprise commerciale | Organisme sans but lucratif | Organisme intermunicipal | Ne s'applique pas | Sans opinion | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **POUR LES TÂCHES** | | | | | | | |
| - Gestion d'équipements | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 27 |
| - Gestion de programmes d'activités | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - Promotion et information | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - Gestion de personnel | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - Surveillance | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - Opérations techniques | | | | | | | 31 |
| - entretien des parcs, des terrains de jeux et de sports | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 32 |
| - entretien des bâtiments | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - entretien de matériel (dactylos, photocopieuses, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 34 |
| - traitement informatique | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - comptabilité | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - assurance | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 37 |
| **POUR LES ÉQUIPEMENTS** | | | | | | | |
| - Piscine intérieure | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 38 |
| - Piscine extérieure | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - Parcs | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - Plateau sportif | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - Aréna | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - Court de tennis | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - Bibliothèque | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - Centre de loisirs | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - Centre sportif | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - Centre culturel | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - Centre de ski | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |
| - Autres: préciser _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | 52 54 |
| - Autres: préciser _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 8 | 9 | |

## B. ACTIVITÉS OU SERVICES TOUCHÉS PAR LE FAIRE-FAIRE

Ne rien inscrire dans cette colonne

Q-59. Actuellement, confiez-vous des travaux, des programmes d'activités ou des services ... (si oui, cocher)

- aux entreprises commerciales . . . . . ( )
- aux organismes sans but lucratif . . . . . ( )
- aux organismes intermunicipaux . . . . . ( )
  (régies, ententes intermunicipales, etc.)

Carte 8 6 5 | 57 | 1 6

Q-60. Si oui, surquels objets portent ces ententes selon l'une ou l'autre des formes de faire-faire?

Encercler les chiffres qui correspondent aux tâches confiéesà l'une ou l'autre de ces formes de faire-faire et les équipements impliqués dans un tel transfert de responsabilités.

| | Entreprises commerciales | Organismes sans but lucratif | Organismes intermunicipaux | |
|---|---|---|---|---|
| **POUR LES TÂCHES** | | | | |
| - Gestion d'équipements . . . . . | 1 | 2 | 3 | 10 12 |
| - Gestion de programmes d'activités . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - Promotion et information . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - Surveillance . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - Opérations et techniques | | | | 19 21 |
| - entretien des parcs, des terrains de jeux et de sports . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - entretien des bâtiments . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - entretien de matériel (dactylos, photocopieuses, etc.) . . . . . | 1 | 2 | 3 | 25 27 |
| - traitement informatique . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - comptabilité . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - assurance . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - Autres: préciser _____ | 1 | 2 | 3 | |
| - Autres: préciser _____ | 1 | 2 | 3 | 43 45 |
| **POUR LES ÉQUIPEMENTS** | | | | |
| - Piscine intérieure . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - Piscine extérieure . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - Parcs . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - Plateau sportif . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - Aréna . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - Court de tennis . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - Bibliothèque . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - Centre de loisirs . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - Centre culturel . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - Centre de ski . . . . . | 1 | 2 | 3 | |
| - Autres: préciser _____ | 1 | 2 | 3 | |
| - Autres: préciser _____ | 1 | 2 | 3 | 59 61 |

Q-61. Dans votre municipalité, par ordre d'importance, quels sont les secteurs d'activités de loisir les plus touchés par le faire-faire, c'est-à-dire là où l'on trouve le plus grand nombre d'intermédiaires entre le citoyen et le Service des loisirs?

(Cote de 1 à 4, 1 étant le secteur le plus touché)

- Activités physiques et sportives . . . . . ( )
- Activités de plein air . . . . . ( )
- Activités culturelles . . . . . ( )
- Activités sociales et communautaires . . . . . ( )

Ne rien inscrire dans cette colonne

62
65

Q-62. Dans votre municipalité, est-ce que le citoyen a joué un rôle dans le développement du faire-faire en loisir?

Oui . . . . . ( ) 1
Non . . . . . ( ) 2, passez à la question 64

66

Carte 8 6 6 (1 à 6)

7 à 9

Q-63. Si oui, comment et dans quelle mesure?

Encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion.

| | Très grande mesure | Grande mesure | Moyenne mesure | Faible mesure | Pas du tout | Ne s'applique pas | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - Par des pressions pour limiter les augmentations de taxes | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 10 |
| - Par la demande de nouveaux services | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 11 |
| - Par la prise en charge volontaire de nouvelles responsabilités | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 12 |
| - Par ses demandes répétées de subvention auprès de la municipalité | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 13 |
| - Autres: préciser _____ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 14 à 16 |

Q-64. Qu'est-ce qui influence ce courant de faire-faire et dans quelle mesure?

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - Une nouvelle approche mise de l'avant par le Conseil | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 17 |
| - De nouvelles politiques internes du Service des loisirs | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 18 |
| - L'offre de services provenant d'organisations extérieures | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 19 |
| - L'implantation de nouveaux équipements collectifs (aréna, piscine, etc.) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 20 |
| - Un nouveau courant de pensée dans le loisir municipal | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 21 |
| - Autres: préciser _____ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 22 à 24 |

Q-65 Y a t-il des tâches ou des responsabilités que vous aimeriez confier à un partenaire et qui ne le sont pas actuellement?

Ne rien inscrire dans cette colonne

Oui . . . . . ( ) 1
Non . . . . . ( ) 2, passez à la question 67

└┘ 25

Q-66. Si oui, quelles sont les raisons qui vous retiennent de le faire et dans quelle mesure?

| | Très gr. mesure | Grande mesure | Moyenne mesure | Faible mesure | Pas du tout | Ne s'applique pas | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - L'impossibilité de trouver des bénévoles | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | └┘ |
| - De mauvaises expériences avec les bénévoles | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | └┘ 27 |
| - Parce qu'elles impliquent la responsabilité d'équipements ou de ressources trop importantes | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | └┘ 28 |
| - Un manque d'expertise sur le territoire pour assurer cette responsabilité | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | └┘ 29 |
| - Assurer une continuité des politiques municipales de loisir | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | └┘ 30 |
| - Assurer l'accessibilité aux activités pour l'ensemble des citoyens | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | └┘ 31 |
| - Les obstacles causés par les conventions collectives | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | └┘ 32 |
| - La résistance des citoyens à ce modèle de gestion par intermédiaires | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | └┘ 33 |
| - Une productivité équivalente à celle du secteur privée | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | └┘ 34 |
| - L'opposition des employés cadres du Service des loisirs | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | └┘ 35 |
| - Autres: préciser _____ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | └┴┘ 36 └┘ 38 |

_____

## C. LES EXPÉRIENCES DE FAIRE-FAIRE EN LOISIR

Ne rien inscrire dans cette colonne

### 1. Avec l'entreprise commerciale

Les questions suivantes s'inscrivent dans le cadre de votre municipalité

Q-67. En 1985, combien d'entreprises commerciales ont fait des offres de services à votre municipalité pour la réalisation de travaux, de services ou d'activités de loisir?

Nombre: _____ entreprises

39 40

Q-68. Avez-vous eu une expérience de faire-faire avec l'entreprise commerciale?

Oui . . . . . ( ) 1
Non . . . . . ( ) 2, passez à la question 77

41

Q-69. En 1985, combien d'entreprises commerciales ont reçu des contrats de votre municipalité pour la réalisation de services ou d'activités de loisir?

Nombre: _____ entreprises

42 43

Q-70. Sur quels objets portaient ces expériences de faire-faire?

1 _____ 3 _____
2 _____ 4 _____

44 45

Q-71. Avez-vous été satisfait des résultats de ces expériences de faire-faire?

- Très satisfait . . . . . ( ) 1
- Assez satisfait . . . . . ( ) 2
- Moyennement satisfait . . . . . ( ) 3
- Peu satisfait . . . . . ( ) 4
- Pas du tout satisfait . . . . . ( ) 5

46

Q-72. À quand remonte l'expérience de faire-faire avec l'entreprise commerciale qui a engendré les économies les plus substantielles?

1 9__ __

47 50

(S'il n'y a jamais eu d'économies réalisées, passez à la question 75).

Ne rien inscrire dans cette colonne

Q-74. Sur quel(s) aspect(s) avez vous réalisé des économies substantielles? (Cocher)

- Gestion d'équipements . . . . . ( ) ⌊⌋ 51
- Gestion de programmes d'activités . . ( ) ⌊⌋
- Promotion et information . . . . . ( ) ⌊⌋
- Gestion de personnel . . . . . ( ) ⌊⌋
- Surveillance . . . . . ( ) ⌊⌋
- Opérations techniques
  - entretien des parcs, des terrains de jeux et de sports . . . ( ) ⌊⌋ ⌊⌋ 56
  - entretien des bâtiments . . . . . ( ) ⌊⌋ 58
  - entretien de matériel (dactylos, photocopieuses, etc.). . ( ) ⌊⌋
  - traitement informatique . . . . . ( ) ⌊⌋
  - comptabilité . . . . . ( ) ⌊⌋
  - assurance . . . . . ( ) ⌊⌋
- Autres: préciser _____ ( ) ⌊⌋ ⌊⌋ 63 65

_____

Q-74. Les économies réalisées ont été de quel ordre en moyenne?

_____ % ⌊⌋⌊⌋ 66 67

Q-75. Aviez-vous réalisé une étude d'opportunité avant d'avoir eu recours au faire-faire avec l'entreprise?

Oui . . . . . ( ) 1
Non . . . . . ( ) 2, passez à la question 77 ⌊⌋ 68

Q-76. Si oui, les avantages que vous aviez prévus se sont-ils réalisés par la suite?

Oui . . . . . ( ) 1
Non . . . . . ( ) 2 ⌊⌋ 69
Partiellement . . . . ( ) 3

2. Avec les organismes sans but lucratif

Q-77. Dans votre municipalité, y a t-il eu un accroissement du nombre des expériences de faire-faire avec les organismes sans but lucratif?

Oui . . . . . ( ) 1
Non, il y a eu baisse . . . . ( ) 2 ⌊⌋ 70
Non, c'est resté stable . . . ( ) 3
Ne s'applique pas . . . . . ( ) 4

Ne rien inscrire dans cette colonne

Q-78. Y a t-il eu transformation des responsabilités des organismes bénévoles dans la réalisation de travaux, d'activités ou de services en loisir depuis 1980?

Oui . . . . . ( ) 1
Non . . . . . ( ) 2, passez à la question 80

71

Carte 8 6 7
1 6

7 9

Q-79. Si oui, quelles sont les responsabilités que ces organismes assumaient à cette époque et celles qu'elles assument aujourd'hui? Cocher.

| | Avant | Maintenant | |
|---|---|---|---|
| - Gestion d'équipements . . . . . | ( ) | ( ) | 10 11 |
| - Gestion de programmes d'activités . . . . . | ( ) | ( ) | |
| - Promotion et information . . . . . | ( ) | ( ) | |
| - Gestion de personnel . . . . . | ( ) | ( ) | |
| - Surveillance . . . . . | ( ) | ( ) | |
| - Opérations techniques | | | 18 19 |
| - entretien des parcs, des terrains de jeux et de sports . . . . . | ( ) | ( ) | 20 21 |
| - entretien des bâtiments . . . . . | ( ) | ( ) | |
| - entretien du matériel (dactylos, photocopieuses, etc.) . . . . . | ( ) | ( ) | 24 25 |
| - traitement informatique . . . . . | ( ) | ( ) | |
| - comptabilité . . . . . | ( ) | ( ) | |
| - assurance . . . . . | ( ) | ( ) | |
| - Autres: préciser _____ | ( ) | ( ) | 32 35 |

_____

Q-80. Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait des actions réalisées par les associations dans le cadre de politiques de faire-faire?

- Très satisfait . . . . . ( ) 1
- Assez satisfait . . . . . ( ) 2
- Moyennement satisfait . . . . . ( ) 3
- Peu satisfait . . . . . ( ) 4
- Pas du tout satisfait . . . . . ( ) 5

36

3. Avec les organismes intermunicipaux

Q-81. Dans l'ensemble êtes-vous satisfait des actions réalisées par les organismes intermunicipaux dans le cadre de politiques de faire-faire? (Cocher)

- Très satisfait . . . . . ( ) 1
- Assez satisfait . . . . . ( ) 2
- Moyennement satisfait . . . . . ( ) 3
- Peu satisfait . . . . . ( ) 4
- Pas du tout satisfait . . . . . ( ) 5

37

Q-82. Lequel ou lesquels de ces trois types de faire-faire (entreprise commerciale, organisme sans but lucratif, organisme intermunicipal) a engendré les répercussions suivantes sur la gestion municipale de loisir?

Cocher le ou les types de faire-faire qui ont eu ce type de répercussions.

| | Entreprises commerciales | Org. sans but lucratif | Org. intermunicipaux |
|---|---|---|---|
| - Réduction du nombre d'employés au Service des loisirs | ( ) | ( ) | ( ) |
| - Apparition de conflits direction/employés | ( ) | ( ) | ( ) |
| - Apparition de conflits patrons/syndicats | ( ) | ( ) | ( ) |
| - Adhésion au mouvement de la part des employés | ( ) | ( ) | ( ) |
| - Création d'emplois en dehors des structures municipales | ( ) | ( ) | ( ) |
| - Réduction des tâches routinières pour les employés municipaux de loisir | ( ) | ( ) | ( ) |
| - Révision des responsabilités chez les employés cadres du Service des loisirs | ( ) | ( ) | ( ) |
| - Révision de la structure du Service municipal des loisirs | ( ) | ( ) | ( ) |
| - Réduction des dépenses reliées aux immobilisations en équipements | ( ) | ( ) | ( ) |
| - Réduction des dépenses d'administration générale | ( ) | ( ) | ( ) |
| - Réduction des dépenses d'entretien général | ( ) | ( ) | ( ) |
| - Autres: préciser: _____ | ( ) | ( ) | ( ) |
| préciser: _____ | ( ) | ( ) | ( ) |

Ne rien inscrire dans cette colonne

38 40
47 49
50 52
53 55
56 58
59 61
62 64
65 67
68 70
76 80

Carte 8 6 8
1 6

7 9

10

Q-83. Suite à ces expériences de faire-faire, le niveau de satisfaction de la population à l'égard des services en loisir ...

... a augmenté . . . . . ( ) 1
... est resté le même . . . . . ( ) 2
... a diminué . . . . . ( ) 3

Q-84. Suite à ces expériences de faire-faire, la participation aux activités ...

... a augmenté . . . . . ( ) 1
... est restée la même . . . . . ( ) 2
... a diminué . . . . . ( ) 3

11

Q-85. De façon générale, pourriez-vous indiquer votre niveau de satisfaction à l'égard des expériences de faire-faire?

Ne rien inscrire dans cette colonne

Vous indiquez la cote correspondante à l'échelle suivante:

COTE

1- Très satisfaisant
2- Assez satisfaisant
3- Moyennement satisfaisant
4- Peu satisfaisant
5- Insatisfait

- Associations . . . . . ( ) 12
- Entreprises commerciales . . . . . ( )
- Régies ou ententes intermunicipales . . ( ) 14

Q-86. Parmi les types d'activités suivants, quels sont ceux qui devraient demeurer entièrement sous la responsabilité de la municipalité? (Cocher)

- Les activités libres, de pratique populaire . . . . . ( ) 15
- Les activités d'initiation . . . . . ( )
- Les activités de perfectionnement . . . . . ( ) 17
- Les activités visant un groupe social particulier (défavorisé) . . . . . ( ) 18
- La municipalité ne devrait retenir aucune de ces catégories d'activités de façon exclusive . . . . . ( )
- Autres: préciser _____ ( ) 20 22

MERCI DE VOTRE COLLABORATION