LOISIR ET SPORT
MONTÉRÉGIE

BIENVENUE AU RENDEZ-VOUS LSM

Identifier et choisir les différents modèles de gestion des camps de jour publics municipaux

Conférencier:
André Thibault Ph.D., Adma.A.
PROFESSEUR ÉMÉRITE

17 décembre 2020, de 9 h à 12 h

Objectifs de la session

- **Répondre à vos questions sur**
  - **La nature et les particularités**
  - **La gestion**
  - **Le choix**

  des divers modes de gestion des camps de jour

Vos questions

Avantages et inconvénients des divers modèles

La place des gestionnaires municipaux dans les divers modèles

Questions particulières

- Les options considérant la COVID-19
- Les plus et les moins de la fusion avec une autre municipalité
- L'intégration des enfants handicapés en gestion déléguée
- L'utilisation du matériel et des locaux en gestion déléguée
- Impartition quand le personnel est conventionné
- Comment accompagner les organismes afin que les services soient accessibles à tous

Plan de travail

2- La municipalité: rôle et responsabilités

- Ses obligations
- Pourquoi investir en camp de jour ?
- Ses responsabilités et ses fonctions

Travail en atelier

3- Modes de gestion des camps de jour publics: nature, avantages, inconvénients

- En régie
- Subventionné
- Contracté ou sous-traité
- Intermunicipal

1-Statuts juridiques et modèles de camps de jour

- privés à but lucratif
- privés sans but lucratif
- publics

4- Comment choisir un mode

- Avantages et inconvénients des modèles
- Choisir: critères et grille d'analyse

Travail en atelier

1-Statuts juridiques et modèles de camps de jour

- privés à but lucratif
- privés sans but lucratif
- publics

Camps de jour à but lucratif (spécialisés, ferme éducative, centre d'équitation, école de hockey, etc.)

- Opèrent commercialement, c'est-à-dire cherche la rentabilité et la capacité d'attirer des clients
- Se démarquent sur le marché par une offre originale et des coûts compétitifs
- Peuvent vendre des services aux autres types de camps, notamment en matière d'activités spécialisées et de sorties.

Camps de jour privés sans but lucratif (camps adossés à des camps de vacances, OSBL opérant de façon autonome dont financièrement)

- Sans chercher le profit, ces camps doivent s'autofinancer à partir des inscriptions et de dons
- Certains peuvent agir comme sous-traitants de la municipalité et devenir publics
- Opèrent dans des espaces dont ils sont propriétaires, locataires ou bénéficiaires

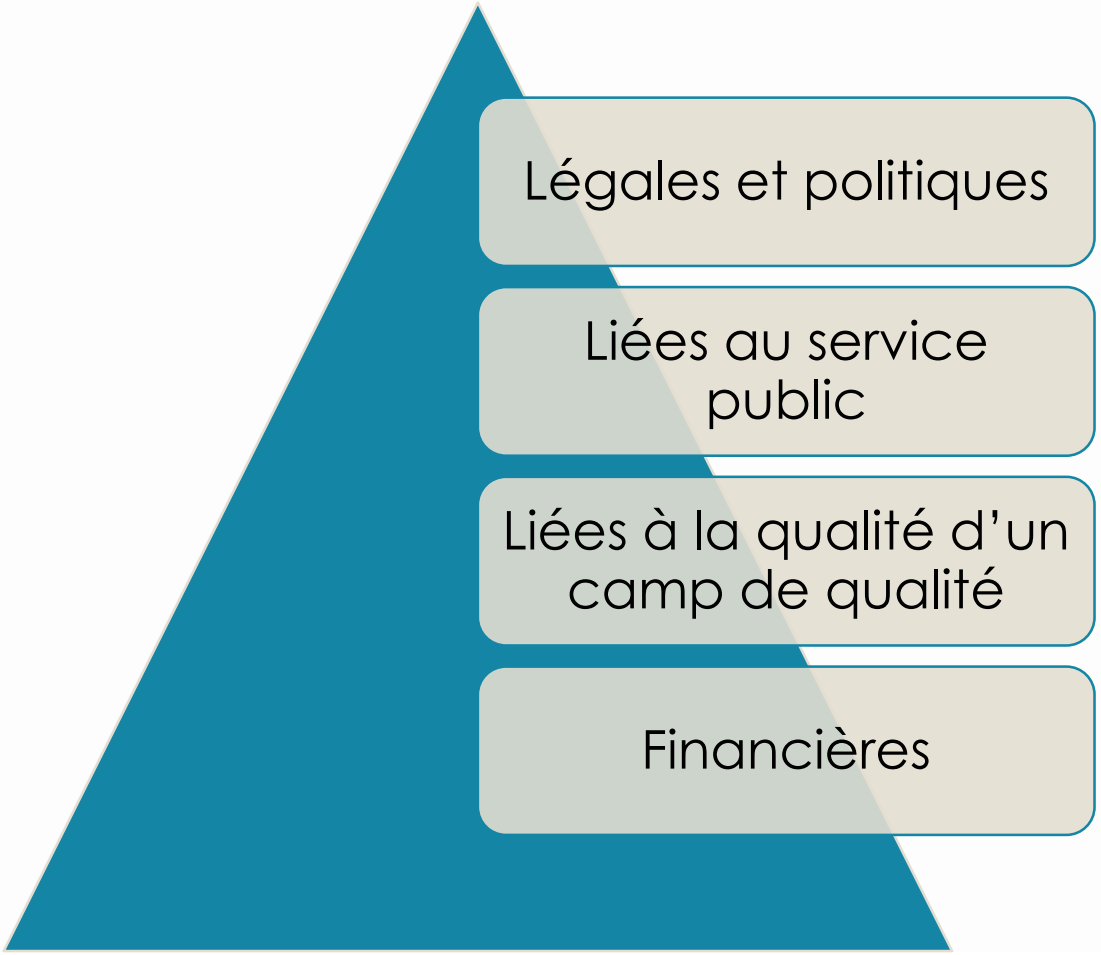
Camps de jour publics

- Opèrent dans un territoire défini
- S'appuient sur un financement public incontournable
- Utilisent des infrastructures publiques
- Accessibles à TOUS sans discrimination (engagés envers les enfants à besoins particuliers)

2- La municipalité: rôle et responsabilités

- Ses obligations
- Motifs de s'investir en camp de jour
- Ses responsabilités

Les obligations municipales
serviront de critères d'évaluation des modèles de gestion



Obligations légales et politiques

Aucune obligation légale de tenir des camps de jour

- La loi des compétences municipales donne des pouvoirs, mais n'impose aucune obligation en loisir, sport et culture

Un engagement politique historique

- C'est le plus ancien programme de loisir (OTJ) public au Québec
- La presque totalité des municipalités offrent un camp de jour
- Le camp de jour s'est avéré essentiel (socialement, économiquement, au plan de la santé particulièrement en temps de COVID-19))
- La population y tient, l'éliminer n'est pas facile…

Obligations légales en responsabilité civile

- Équipements et infrastructures construits et gérés selon les normes
- Activités selon les règles de vigilance.

Les obligations d'un service public: choix politique

Accessible à tous

- **Financièrement** (coût accessible) **(voir image suivante)**
- **Techniquement** (capacité des lieux, transport vers les sites)
- **Socialement** (programmation adaptée à la culture locale et aux âges des participants)

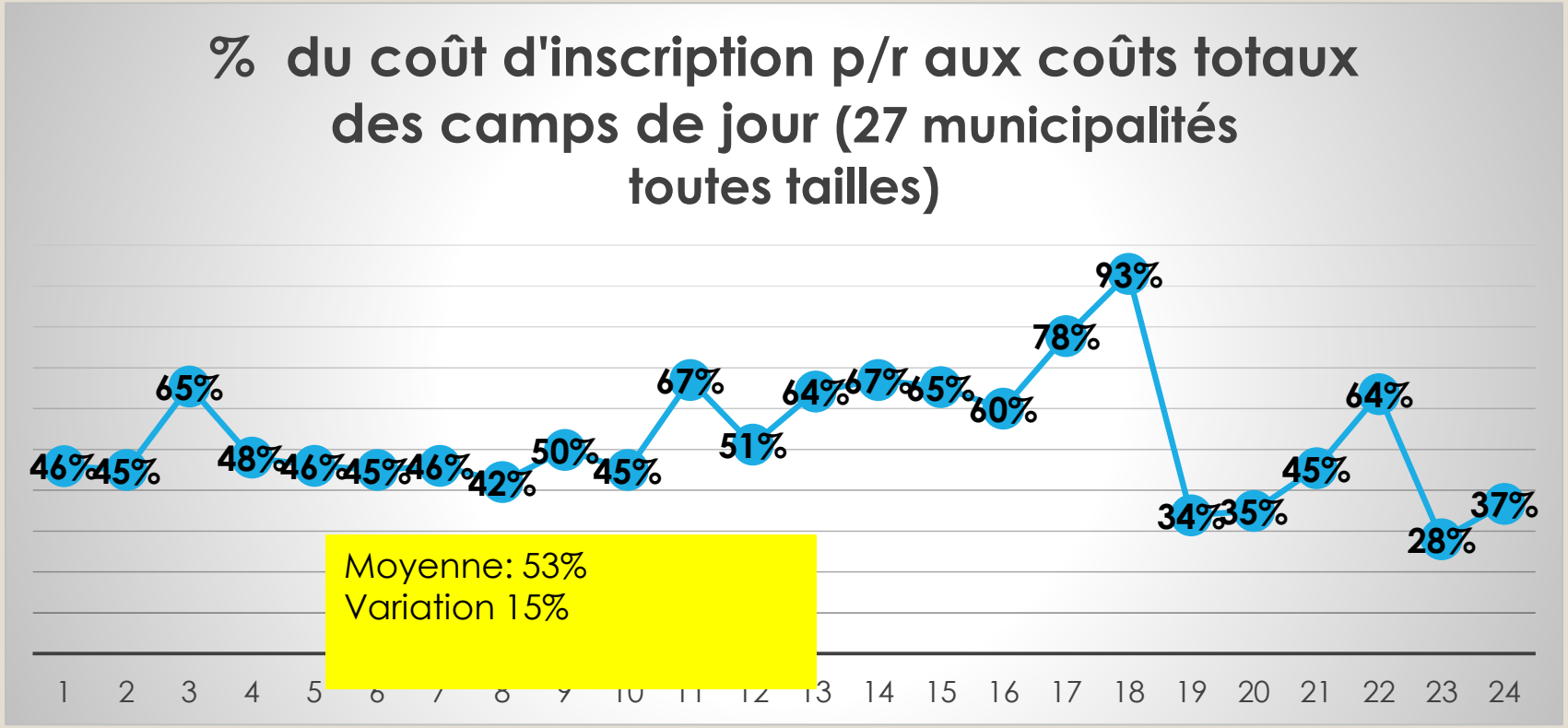
En lien avec les besoins

- Respect, communication et interaction avec les citoyens usagers
- Nombre de semaines d'ouverture
- Service de garde (heures d'ouverture, qualité du service)

$ Tendances en matière de financement des camps de jour

La tendance est de 50%-50%

- Quelques données: portion payée par les parents (MEES 2016 + AQLM-GLC 2020)
-



Offrir un camp de qualité

- Personnel qualifié et encadré
  - Qualité des personnes
  - Formation certifiée
  - Supervision et encadrement réguliers

Programme de loisir

- Varié où les enfants participent
- Favorisant le développement moteur, culturel et social des enfants

Encadrement des enfants en accord avec le cadre de référence AQLM/ACQ (ratio, sécurité, etc.) et du Guide pour une intégration réussie (AQLPH)

Infrastructures et espaces adéquats, de qualité et sécuritaires

Communication et interaction soutenues avec les parents

Alimentation et activité physique selon les meilleurs standards de santé et favorisant le développement de saines habitudes de vie

Références pour assurer la qualité:

Sur la qualité générale :

- Cadre de référence ACQ/AQLM

Sur la qualité santé des activités :

- Tremplin Santé et Tremplin Santé +

Sur la qualité des animateurs :

- DAFA et complément des URLS

Sur l'intégration des enfants à besoins particuliers

- Guide de l'AQLPH.

Sur la qualité et la sécurité des installations :

- Évaluation avec Parc-o-mètre

Sur la sécurité :

- Service d'incendie ou Sécurité publique de votre localité ou MRC

Sur la qualité financière :

- Étude du MESSS

À retenir

Quelque soit le modèle choisi, la municipalité doit assurer qualité et sécurité.

- Ses conditions et normes de qualité et de sécurité doivent apparaître au contrat ou au mandat

Par choix politique, elle peut aussi imposer un tarif plafond aux mandataires

Atelier en sous-groupes: vos réponses

Donnez deux arguments à faire valoir à votre conseil municipal pour qu'il investisse en camp de jour.

- Permettre aux parents de travailler en proposant une offre de service accessible financièrement
- Accueil des enfants ayant des besoins particuliers
- La municipalité est la mieux placée pour connaître le milieu et ses besoins – reconnaître celui d'offrir des cdj
- Service essentiel
- Enfants au cœur des décisions (Bulletin de l'observatoire - 250 000 enfants fréquentent les cdj)
- Démographie – l'offre de service = attrait pour les nouvelles familles
- Enfant = citoyen. Répondre au besoin de socialiser, de bouger …
- Les cdj témoignent auprès de la population de la profondeur et de la qualité des services qu'une municipalité est en mesure d'offrir
- -Création d'emplois
- Mauvais choix que de ne pas offrir le service de cdj
- Le CDJ permet de développer le sentiment de citoyenneté et d'appartenance des enfants

Selon vous, quels sont les normes et standards les plus importants qui doivent caractériser un camp de jour quelque soit le modèle utilisé ?

- Adhésion de la municipalité ou de son mandataire au Cadre de référence des camps de jour municipaux
- Sécurité
- Accessibilité $
- Formation
- Préserver le caractère ludique des cdj VS offre trop spécialisée
- Service à la clientèle
- Évaluation de la clientèle

3- Les modes de gestion des camps de jour publics: nature, avantages, inconvénients

1. En régie
2. Subventionné
3. Contracté (sous-traitance avec appel d'offres)
4. Intermunicipal

Description des quatre modèles

En régie

- La municipalité et son personnel prennent le camp de jour en charge.
- Ce modèle signifie que le camp de jour est géré à l'interne, entièrement par du personnel régulier et saisonnier de la municipalité.
- C'est le cas de près de la moitié des municipalités du Québec, qui trouvent là un modèle simple et souple.
- Le défi est d'avoir du personnel compétent année après année et de développer constamment une expertise en la matière.

Subventionné (ou gestion déléguée)

- Des organismes de loisir sont soutenus matériellement et financièrement pour tenir un camp de jour.
- Ce modèle peut être utilisé quand un organisme du milieu a la capacité et l'expérience pour mettre en œuvre un camp de jour selon les standards fixés par la Ville.
- C'est un modèle de gestion déléguée où la municipalité subventionne un organisme sans but lucratif pour réaliser le camp de jour de façon autonome en respectant les standards et les règles imposés par la municipalité. On parle de subvention, non de contrat. La différence est importante au plan juridique.
- Si la municipalité fait le choix de subventionner un organisme, elle devra toutefois s'assurer du respect de la qualité et de l'accessibilité des services et offrir l'accès aux infrastructures publiques.
- Ce modèle peut, par exemple se traduire par un soutien financier sous forme de montant forfaitaire par enfant inscrit, par un soutien financier pour l'accompagnement des enfants à besoins particuliers et par d'autres formes de soutien et de partenariat.

Sous-contracté

- Après appel d'offres et adjudication selon les règles des marchés publiques, une organisation reçoit un contrat municipal pour prendre en charge le camp de jour en entier ou en partie.
- Ce sous-traitant peut être une entreprise privée, un OBNL.
- Le mandat doit être bien défini, selon les besoins et consigné dans un contrat public.
- La champ couvert par ce contrat peut être variable. C'est, soit un service clé en main, soit une formule de complémentarité avec la municipalité. Par exemple, une municipalité peut décider de gérer les inscriptions, mais laisser au fournisseur l'organisation et la gestion du camp de jour.
- Il est obligatoire de se conformer aux règles régissant les achats publics et l'adjudication de contrats, tout autant que de s'assurer du respect de la qualité et de l'accessibilité des services.

Intermunicipal

Voir capsule #3 AQLM: https://loisirmunicipal.qc.ca/publications-trousse-elus/

- **Lorsqu'il n'y pas de camp de jour ou que le nombre d'enfants n'est pas suffisant pour y ouvrir ou maintenir un camp, la municipalité peut collaborer avec d'autres municipalités.**
- La formule peut variée allant d'une entente avec une autre municipalité qui accueille les enfants de sa municipalité, à un comité intermunicipal chargé des camps de jour par plusieurs municipalités.
- La municipalité peut rembourser aux familles les frais de non-résidents exigés par une autre municipalité ou participer financièrement au projet commun.

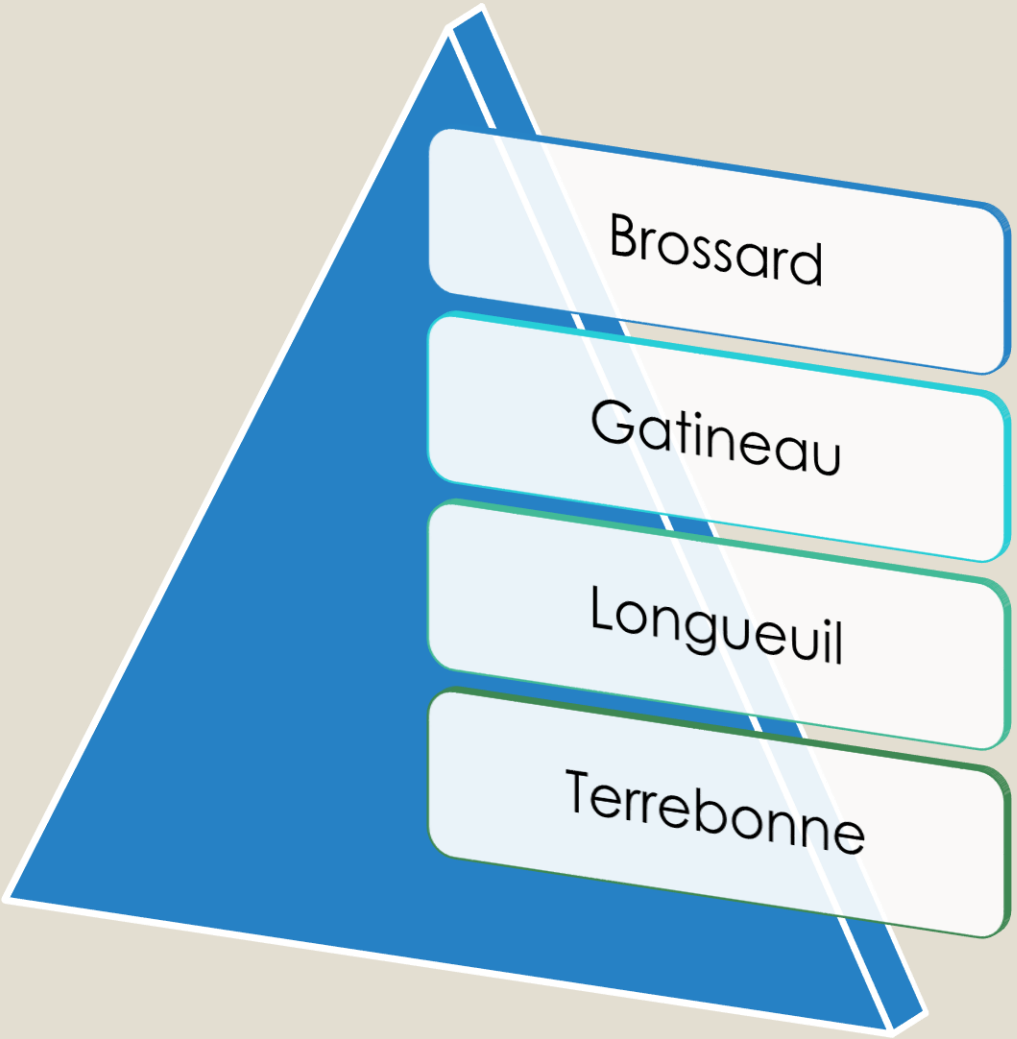
À retenir, quel que soit le modèle de gestion

- La municipalité est responsable du respect des standards de qualité et de sécurité, de la saine gestion des fonds publics et de la qualité du service public.
- En gestion déléguée et en sous-traitance, la municipalité s'assure que les ententes avec les organismes soient bien détaillées en matière de qualité, de sécurité et de service public
- En sous-traitance, la municipalité inscrit dans l'appel d'offres et dans le contrat qui suit, les normes et standards qu'elle impose aux fournisseurs.
- Au-delà des modèles de gestion, l'offre de camp de jour mobilise des partenaires comme les institutions scolaires, les centres communautaires et l'ensemble des installations de loisir de la municipalité. La municipalité exerce un rôle de leader.
- La municipalité doit favoriser l'accès à une variété de sources de financement: emplois d'été (fédéral), intégration des enfants à besoins particuliers, diverses fondations (ex. Tremplin santé), aide provenant d'initiatives de soutien à l'enfance et à la famille

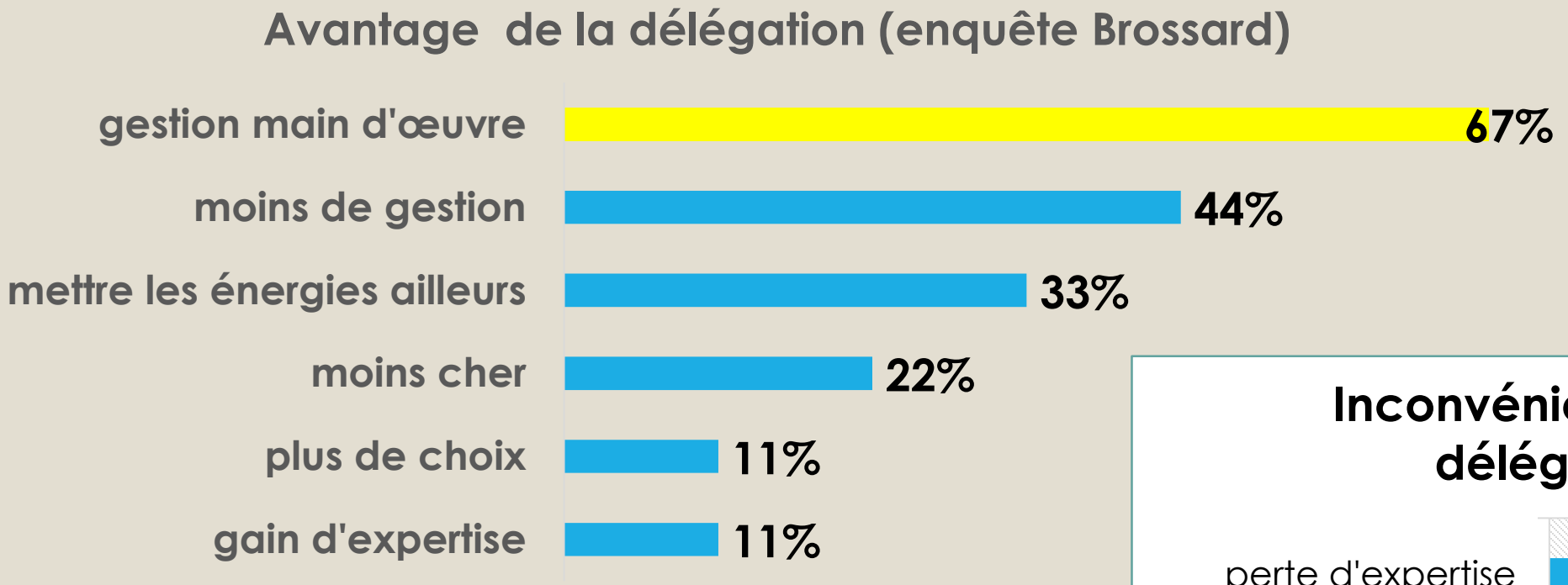
4- Comment choisir?

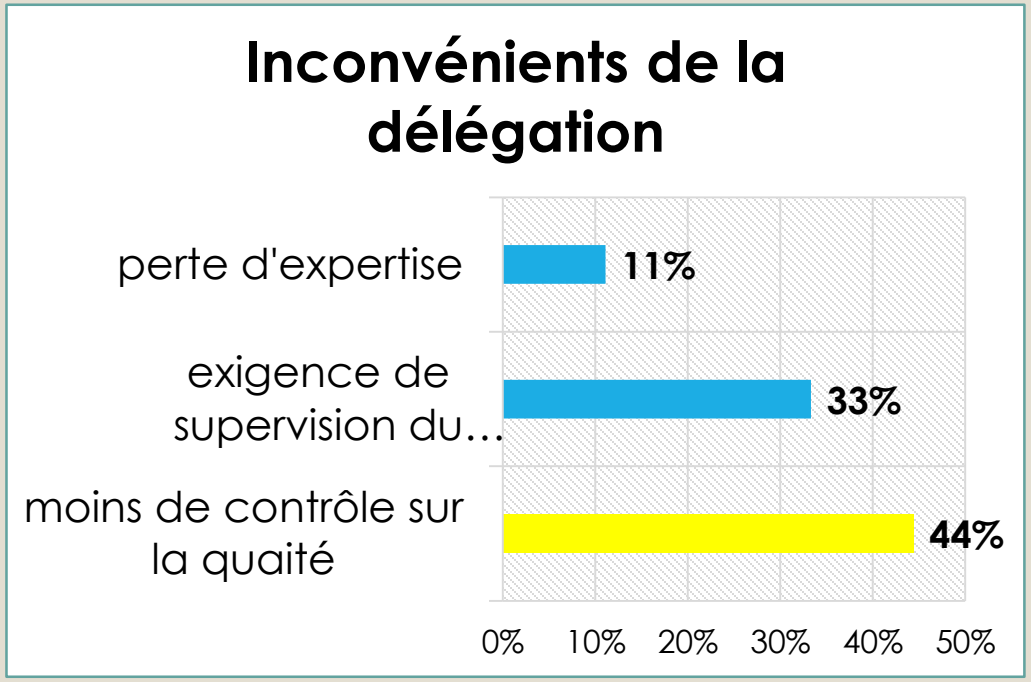
- Forces et faiblesses des divers modèles
- QUOI ET COMMENT CHOISIR ?

En référence pour les comparaisons qui suivent, 4 études sur les forces et faiblesses et les avantages et les inconvénients



Brossard : délégation (9 municipalités)





Gatineau (2013)

Délégation aux OSBL

Forces	Faiblesses
Adaptation des services à la dynamique du quartier Meilleur continuum des services des organisations pour des clientèles vulnérables Diminution potentielle, mais faible de la charge de travail des intervenants municipaux	Diminution du contrôle de la Ville sur la qualité et la sécurité Multiplication du nombre de sites OBNL à gérer en plus des secteurs restants sous gestion municipale dans l'état actuel des lieux
Opportunités	**Menaces**
Évolution possible des organismes vers une prise en charge plus large que celle de leur mission actuelle Équité dans le soutien apporté aux organismes	Taille réduite des organisations en lien avec la capacité de prendre davantage de responsabilités Création de nouveaux organismes sans enracinement dans les communautés

Sous-traitance au privé + appel d'offres

Forces	Faiblesses
Diminution potentielle, mais faible de la charge de travail des intervenants municipaux	Coûts aléatoires non prévisibles soumis à un appel d'offres Diminution du contrôle de la Ville sur la qualité et la sécurité Perte de contrôle sur la contribution parentale et l'accessibilité
Opportunités	**Menaces**
Élargissement du marché des entreprises Implantation de nouveaux fournisseurs à Gatineau	Absence d'engagement à moyen et long terme Taille réduite du nombre de fournisseurs intéressés

Gestion en régie

Forces	Faiblesses
Contrôle de la qualité Accessibilité financière Adaptation aux communautés	Forte exposition à la critique des citoyens
Opportunités	**Menaces**
Bonification du programme de la Ville Réalisation de projets pilotes	Hausse des coûts de transport limitant les activités

ÉTUDE SUR LE MODÈLE DE GESTION DES CAMPS DE JOUR DE GATINEAU

30 octobre 2013

Gestion Georges Letarte
Collaboration :
Sonia Bisson, Pierre Perras, Yvan Moreau, Comité des camps de jour,
Ville de Gatineau

L'expérience en cours a permis d'identifier **deux conditions essentielles** en vue d'assurer une transition harmonieuse et efficace soit : premièrement, le cheminement en partenariat avec les organismes du milieu dans la définition et la réalisation du nouveau modèle par opposition à une mise en concurrence des organismes entre eux et, deuxièmement, la définition de balises assurant la qualité et la sécurité tout en étant flexible sur la programmation et les modes de réalisation.

Type de gestion des camps	Raisons
d. La Ville gère les camps à 100 %.	• Pour avoir plus d'aide financière d'Emploi été Canada; • Gestion qui répond à la demande aux citoyens; • Contrôle de la qualité du service (+++); • Peu de volonté parmi les partenaires locaux pour offrir ce type de service.
e. La Ville et des organismes partenaires s'occupent du service de camps de jour.	• Nous sommes présentement en questionnement, car cela a toujours été comme ça.
f. La ville gère le camp régulier et délégation privée pour les camps spécialisés	• Embauche de personnel moindre.
g. Le camp régulier est en régie interne à 100 %. Les camps spécialisés sont en gestion délégués aux organismes du milieu (25 %) et via des appels d'offres (75 %).	• Nous sommes présentement en train d'évaluer l'option d'aller en délégation à 100 %.

POURQUOI CHACUN DES MODÈLES ?

a. Délégation de 100 % des camps avec un appel d'offres.	• Service essentiel avec des gens spécialisés dans ce domaine. Plus de temps au personnel de loisir pour réaliser les autres tâches.
b. Délégation de 100 % des camps aux organismes de votre municipalité.	• Spécialisation des organisateurs, plus petit staff loisir à la ville, partenariat loisir, etc. • Les services offerts sont plus adaptés à la réalité des besoins dans chaque quartier. La gestion du personnel est à plus petite échelle qui apporte moins de problématiques. Coûts fixés pour les subventions sans dépassement. Accès des subventions et commandites auprès des organismes (Emploi Été Canada, SSUC). Aucune règle syndicale pour les salaires de l'équipe d'animation. La notion de camp de jour crée un fort sentiment d'appartenance des citoyens d'un quartier envers leur centre communautaire.

POURQUOI CHACUN DES MODÈLES ?

Avantages de chacun des modèles

d. La Ville gère les camps à 100 %.	• Un peu plus compliqué pour les demandes d'aide financière; • Le camp de jour est trop utilisé, puisqu'il n'y a pas d'alternative pour les parents l'été. Les coûts sont très grands; • Très coûteux et plus de travail à l'interne (gestion, embauche, administration, etc.); • Consume beaucoup de temps de gestion et inflige un stress sur la structure organisationnelle des loisirs en temps de programmation estivale.
a. Délégation de 100 % des camps avec un appel d'offres.	• Coût relié à la gestion du camp de jour
b. Délégation de 100 % des camps aux organismes de votre municipalité.	• Qualité des camps spécialisée à revoir. Nécessite un encadrement; • Moins en mesure de répondre aux questions des citoyens; • Les citoyens de la ville se réfèrent à plusieurs organisations au lieu d'une. Contrôle remis entre les mains des organismes.

Synthèse: régie

Forces

- Contrôle de la qualité plus important et plus régulier.
- Capacité de conserver et de développer une expertise de pointe.
- Intégration et interaction avec les programmes de loisir de la Ville.
- Souplesse quant à l'utilisation des infrastructures municipales et scolaires.
- Plus grande capacité de souplesse à répondre aux besoins des parents.
- Contrôle des coûts et aucune marge de profit requise.

Enjeux et faiblesses

- Accaparement du temps des permanents, surtout dans les petites équipes.
- La gestion des ressources humaines peut devenir plus contraignante dans un système public plus normé et parfois syndiqué.
- Ingérence politique possible en cours de réalisation.

Synthèse : mandat ou subvention

Forces

- Service plus Intégré et en interaction avec l'ensemble des services en loisir
- Proximité des besoins locaux et de proximité.
- Raffermissement d'un partenariat existant avec la municipalité
- Coûts moindres pour la municipalité dans plusieurs cas.
- Plus grandes mobilisation de bénévoles

Enjeux et faiblesses

- Capacités de l'organisme subventionné pouvant être très variables
- Dans les plus petites municipalités, ces comités de loisir sont souvent affaiblis ou essoufflés
- Demande souvent autant de temps au personnel municipal, particulièrement dans les petites municipalités.

Synthèse: intermunicipalisation

Forces

- Les forces sont les mêmes que celles des modèles en régie et subventionnés
- Facilitant un volume plus élevé de participants, ce modèle permet une meilleure programmation et un meilleur encadrement.
- S'aligne aux autres services publics, dont les écoles, qui regroupent des enfants de plusieurs petites municipalités et correspond à la réalité de la vie des citoyens.
- Assure une gestion financière plus efficiente (ex.: un seul encadrement)

Enjeux et faiblesses

- Exige l'acceptation d'une coopération politique entre les conseils municipaux et doit affronter toutes les réticences de « clocher »
- Un défi: exige la mise en oeuvre d'un mécanisme de coopération

Synthèse: sous-contractants

Forces

- Service clé en main
- Expertise
- Coûts municipaux contrôlés selon le contrat

Enjeux et faiblesses

- Demande du temps en contrôle de qualité
- N'empêche pas les récriminations des citoyens qui voient toujours, à raison, un service de la municipalité.
- Parfois, coûts plus élevés.
- Un défi: exigences d'un contrat exhaustif

Quel modèle choisir ?

Il n'y a pas de modèle meilleur qu'un autre

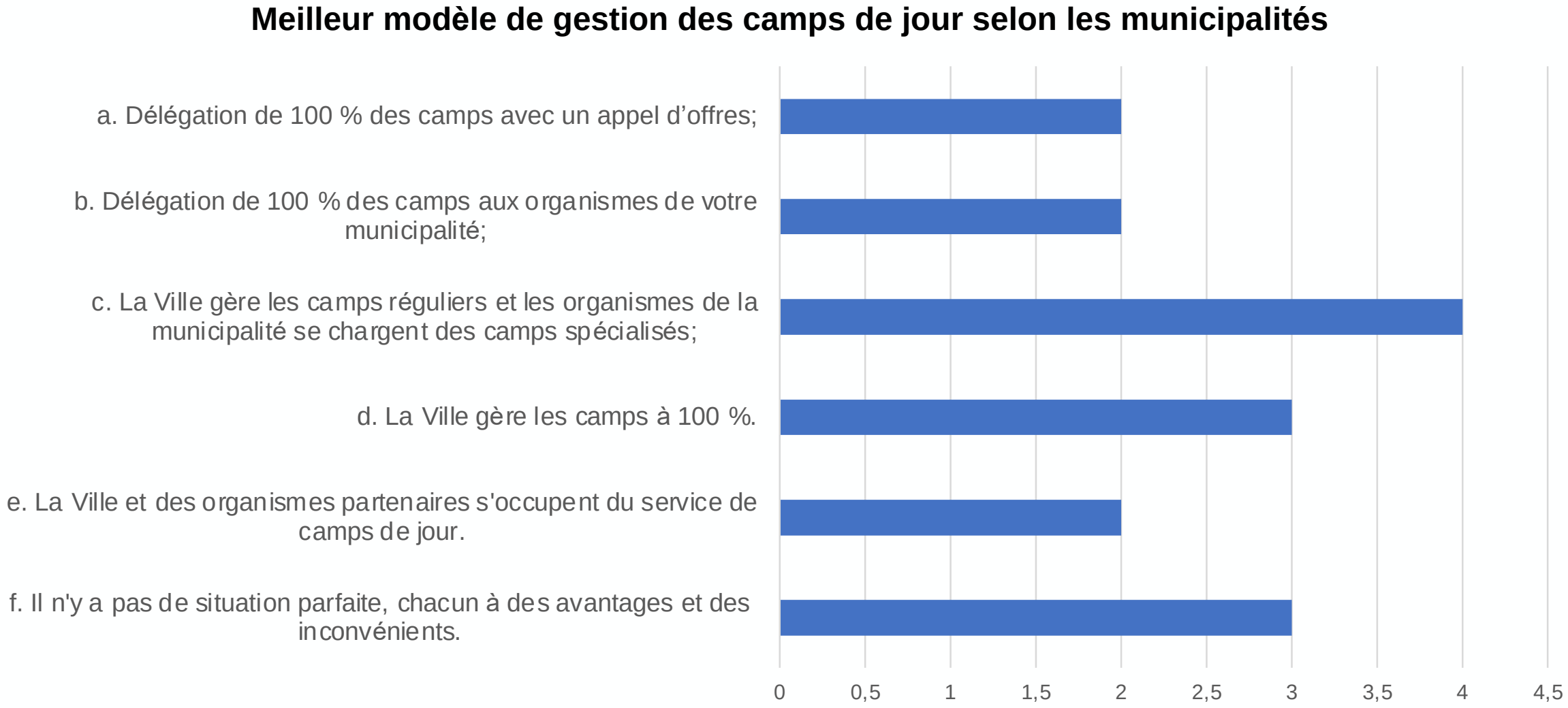
principes pour décider

- Il n'y a que celui qui convient le mieux à chacune des municipalités à un moment donné (la conjoncture peut changer et modifier le choix)
- L'étude Longueuil montre toute la diversité des modèles en vigueur

Le point de départ est défini par la volonté et la vision de la municipalité

- Les choix municipaux portent sur les valeurs d'accessibilité, de sécurité, de qualité et de service de proximité
- Une politique qui définit la place des parents et de la communauté, des orientations en matière de famille.

Enquête Longueuil auprès de 16 municipalités



Les critères à analyser (1 de2)

1.LA CAPACITÉ DES ORGANISATIONS (municipalité, OSBL ou entreprise)à réaliser des camps de jour selon les indicateurs que sont:

- Le personnel (capacité de recrutement et de rétention, qualifications et expertise du personnel, qualité de l'encadrement)
- L'expertise de l'organisation en camps de jour : expérience et réalisations, connaissance du milieu, des enfants.
- La capacité d'innovation de l'organisation
- Expertise de l'organisation en gestion et communication (méthodes de contrôle des coûts, plan de communication, etc.)
- La solidité financière
- .La capacité de correspondre aux objectifs de la municipalité inscrits au contrat ou à la subvention
- La capacité à fournir le matériel requis en quantité et qualité.

1.LES COÛTS mesurés en :

- argent
- temps
- accès aux sources de financement (voir diapositive 20)
- Accès aux ressources diverses du milieu (espaces, bâtiments, événemernts, matériels,

Les critères à analyser (2 de 2)

1.LES IMPACTS des divers modèles sur la qualité des camps de jour et sur la communauté selon les indicateurs que sont:

- L'intégration, la coordination et l'interaction des divers offres en loisir pour les enfants et la famille.
- Respect de la diversité des milieux du territoire
- La capacité d'attraction de nouvelles familles
- L'implication possible de bénévoles et des organismes de la communauté

Atelier 2: Ajoutez, s'il y a lieu des indicateurs (les réponses ont été intégrées dans les deux diapositives précédentes)

LA CAPACITÉ des organisations à réaliser des camps de jour selon les indicateurs que sont:

- Le personnel (disponibilité, qualifications, expertise, encadrement)
- Expertise: expérience et réalisations, connaissance du milieu, des enfants, qualité des gestionnaires
- Capacité de correspondre aux objectifs de la municipalité : accessibilité, communications

LES IMPACTS des divers modèles sur la qualité des camps de jour et de leur milieu selon les indicateurs que sont:

L'intégration aux autres parties de l'offre en loisir

La diversité des milieux du territoire

L'implication des bénévoles

LES COÛTS mesurés en :

1. argent
2. temps
3. accès aux sources de financement

Créez votre grille d'évaluation du modèle X

Critères	Indicateurs	Pondération	Votre cote
Capacité	Personnel qualifié	5	
	Expertise	4	
	Etc….		
Impacts	Intégration et continuité	2	
	Implication du milieu	5	
Coûts	Temps	4	
	Argent	5	

Merci

Avertissement: Cette présentation peut être utilisée en tout ou en partie sans , toutefois il est obligatoire de citer la source

Thibault, André (2021) Identifier et choisir les différents modèles de gestion des camps de jour publics municipaux, Rendez-vous LSM 17/12/2020.