



COOPERATION en loisir du Secteur Sud de la MRC des Appalaches

Rapport présenté au Conseil municipal de Disraeli

André Thibault, Ph.D

Jocelyn Garneau, professionnel de recherche

Mai 2017

Table des matières

1	Mandat	4
2	Méthode.....	4
3	La démographie et la tendance en demande de services en loisir.....	6
3.1	Portrait : vieillissement, réduction de la classe active et stabilité du nombre de jeunes.6	
3.2	Que retenir : Nouvelle demande des aînés et plafonnement des jeunes	8
4	Les dépenses municipales : regard sur les priorités	8
4.1	Le portrait	8
4.2	Que retenir : général	11
4.3	Que retenir : Arénas.....	11
5	Profil financier des municipalités.....	11
5.1	Que retenir:.....	14
6	Territoire : comment les citoyens occupent le territoire.....	15
6.1	Que retenir ?	17
7	La vitalité sociale et l'offre de loisir disponible.	17
7.1	Vitalité sociale.	18
7.2	L'offre de loisir disponible.....	18
7.3	Les infrastructures de loisir.....	19
7.4	Que retenir sur la dynamique des milieux ?	20
7.5	Analyse des arénas.....	21
	Le contexte rationnel et politique.....	23
8	Les options pour Disraeli	24
8.1.1	Scénario 1 : Abandon de la glace et conversion en centre multifonctionnel de l'activité physique	24
8.1.2	Scénario 2 : Ajout de fonctions d'activité physique et mise à niveau de la glace. 26	
8.1.3	Scénario 3 : Mise à niveau de l'aréna actuel sans conversion	27
8.2	Coopération de 1^{er} niveau pour les programmations des municipalités du Secteur Sud 28	
9	Conclusion : Neuf municipalités, mais un seul futur.....	28
	Appendice 1 : Trois exemples de reconversion et d'équipements multifonctionnels	30
1.	Exemples de cas similaires ou intéressants : Beaupré.....	30
2.	Exemples de cas similaires ou intéressants : Saguenay	33
3.	Exemples de cas similaires ou intéressants : Lac Mégantic.....	33
10	Appendice 2 : Les modèles de coopération en loisir applicables à la situation dans le Secteur Sud	34
10.1.1	Contrat de service (fourniture ou délégation).....	35
10.1.2	Contrat de service avec création d'un Comité intermunicipal de loisir.....	35
10.1.3	Régie intermunicipale.....	36
10.1.4	La corporation intermunicipale	37
10.2	Méthodes de calcul des quotes-parts.....	39

**11 Appendice 3 : Proposition de démarche pour la mise à l’agenda, la négociation et
l’implantation de la coopération 41**

Mandat et méthode.

1 Mandat

Établir des scénarios de mise en commun des services de loisir, sport et culture entre les neuf municipalités de la MRC des Appalaches. Ces scénarios présentent diverses options portant sur le cadre organisationnel (Régie intermunicipale, corporation intermunicipale), les fonctions (programmation, soutien, gestion des infrastructures) et le financement (part des municipalités et autres).

Les municipalités participantes

POPULATION (selon le répertoire des municipalités 2017)

1. Beaulac-Garthby	808
2. Disraeli (Paroisse)	1,092
3. Disraeli (Ville)	2,340
4. Sainte-Praxède	381
5. Saint-Jacques-le-Majeur-de-Wolfestown	207
6. Saint-Fortunat	254
7. Saint-Joseph-de-Coleraine	1,851
8. Saint-Julien	400
9. Stratford	1043

2 Méthode

Dans une première étape, nous avons établi le portrait comparatif et collectif des municipalités, les acquis et les pratiques actuelles en matière de :

- Budgets municipaux (global et par postes en loisir et culture, per capita)
- Programmes (activités organisées et en pratique libre, événements.)
- Infrastructures (parcs, aréna, piscines, sentiers, etc.)
- Présence et rôle des associations (clubs, comités de loisir, ligues, etc.)
- Situation financière (RFU, taux de taxation, endettement)
- Situation démographique (groupes d'âge, capacité de payer, évolution et projection)

Une seconde étape a analysé le portrait pour dégager les forces et faiblesses et établir les conditions à prendre en compte dans la scénarisation. Par exemple, les habitudes de déplacements des gens permettent-elles de définir des pôles d'attraction dans le Secteur Sud ? Quelles pratiques de loisir ont lieu dans le village, quelles autres à l'extérieur et où ? Les associations agissent à quel niveau et jouent quel rôle ? L'analyse financière laisse-t-elle voir un plafond ou de la capacité de développement ?

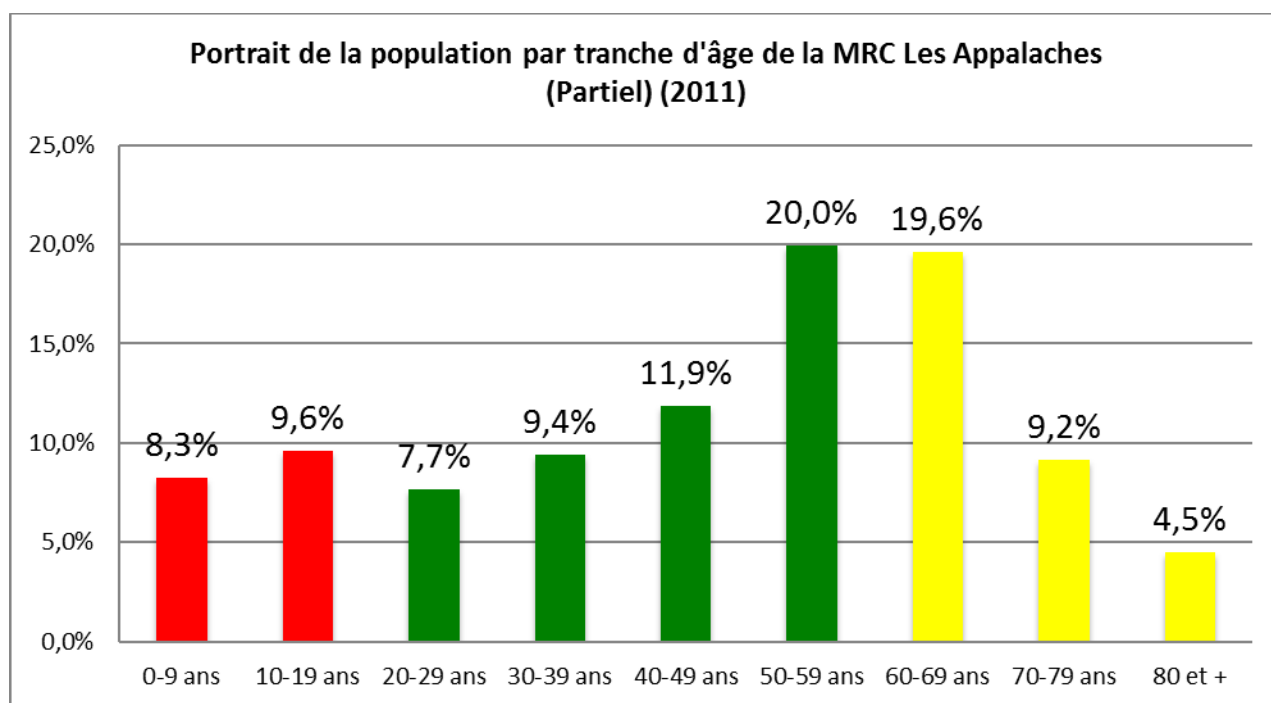
La troisième étape décrit les scénarios, en compare les forces et les faiblesses en matière de capacité de développement, de financement et de service à la population.

Analyse de la situation

3 La démographie et la tendance en demande de services en loisir.

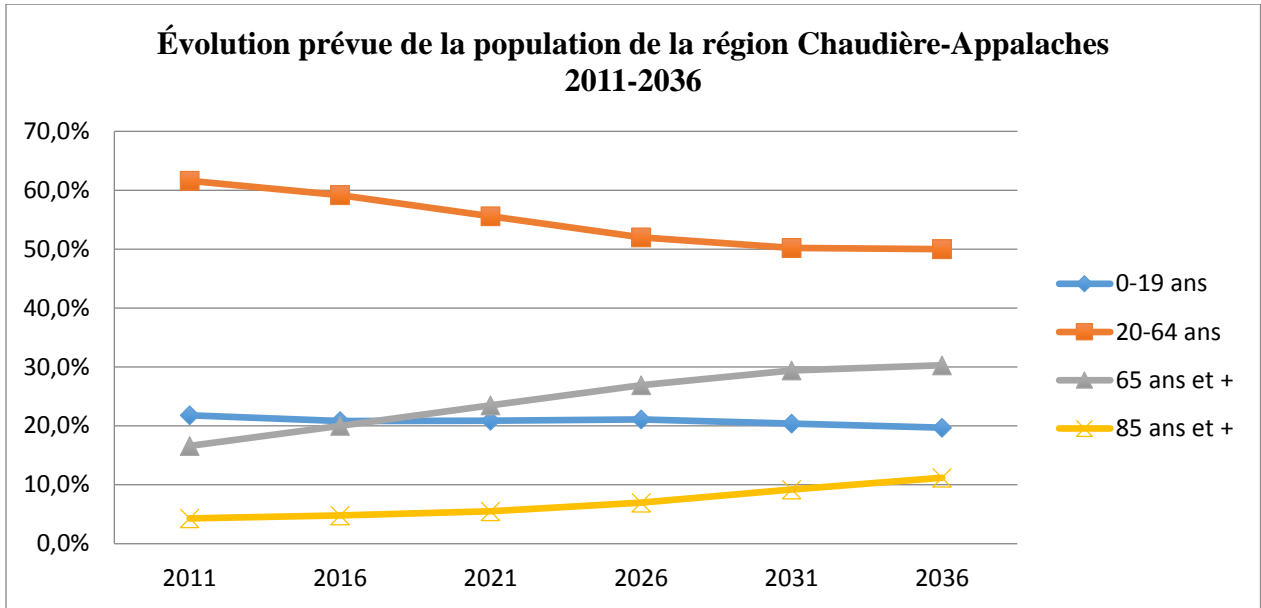
L'objectif de cette section est de montrer les grandes tendances démographiques de la population du territoire du Secteur Sud. Ces tendances sont importantes à prendre en compte, car elles révèlent à quelle « clientèle » le service de loisir public doit offrir des services. Le critère majeur qui différencie les « clientèles » est l'âge. Aux différentes étapes de la vie d'une personne, ses besoins en loisir changent : le loisir des enfants sert à apprendre et à développer des aptitudes ; le loisir des adolescents sert à développer des amitiés durables et à apprendre la participation citoyenne ; le loisir chez les aînés sert à combattre la solitude. De plus, selon leur âge, la forme physique des individus change, ce qui a une forte incidence sur le genre d'activités pratiquées. Le portrait suivant rendra visible quelles seront les clientèles que le loisir public aura à desservir dans les prochaines années dans le Secteur Sud.

3.1 Portrait : vieillissement, réduction de la classe active et stabilité du nombre de jeunes.

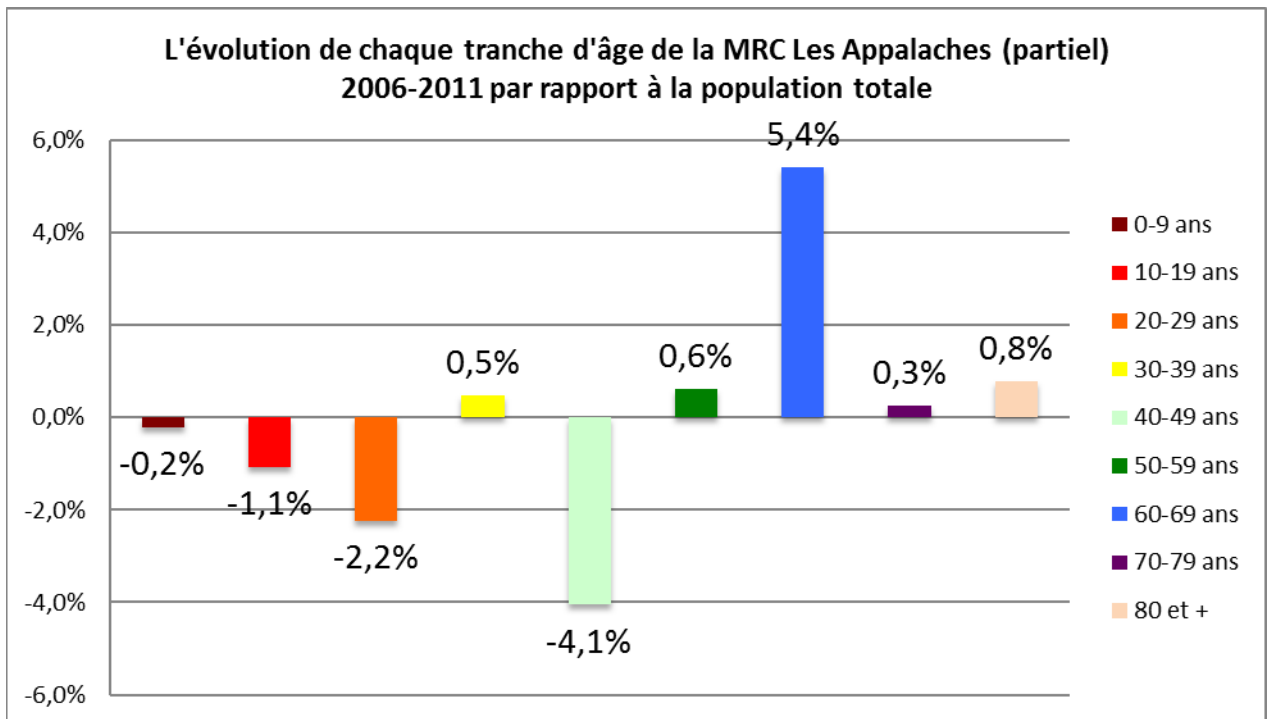


La population du secteur à l'étude suit les tendances provinciales en termes de démographie. Les personnes de 50 ans et plus représentent 53,3% de la population du territoire à l'étude (2011). Les jeunes de 19 ans et moins représentent tout de même 17,9% de la population, ce qui n'est pas négligeable.

En tout, les personnes qui sont plus susceptibles de recourir au loisir public (jeunes et aînés) représentent 71% de la population du territoire (en incluant la tranche des 50-59 ans).



Classe d'âge	0-19 ans	20-64 ans	65 ans et +	85 ans et +
Variation 2011-2036	-2,1%	-11,6%	13,7%	6,9%



Le premier des tableaux précédents démontre bien que la proportion des personnes de 65 ans et plus ira en s'accroissant dans les 20 prochaines années et qu'à l'inverse, la proportion de la population active, considérée plus autonome dans ses loisirs, ira en diminuant.

Le deuxième des précédents tableaux démontre que l'augmentation des personnes de 50 ans et plus est une tendance observable dans les 5 dernières années également.

3.2 Que retenir : Nouvelle demande des aînés et plafonnement des jeunes

L'offre de loisir du territoire à l'étude doit se modifier pour répondre à une demande grandissante de loisirs de la part des 50 ans et plus. Parmi cette population de 50 ans et plus, plusieurs profils de loisir existent et chacun devra être pris en compte. Les 50-65 ans voudront assurément rester actif physiquement, alors que la population de 85 ans et plus aura certaines incapacités dont il faudra tenir compte.

De plus, l'offre ne doit pas délaisser les jeunes de moins de 20 ans, surtout si les municipalités désirent assurer une certaine rétention de ces jeunes.

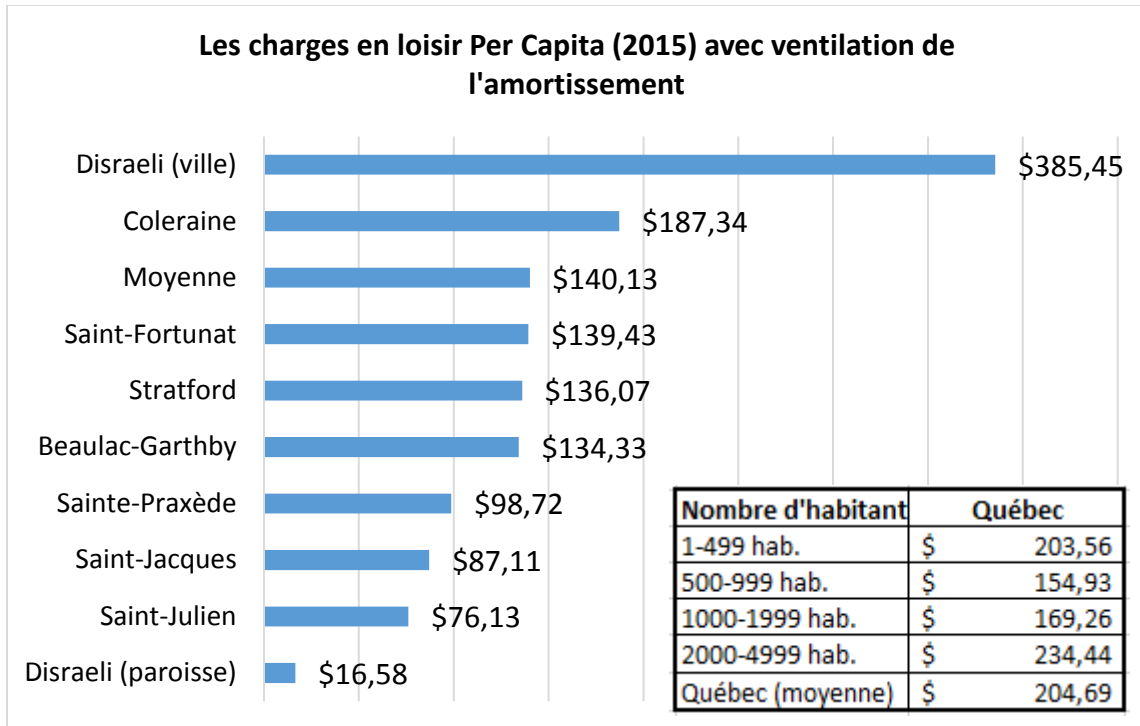
L'offre de loisir intermunicipal devra répondre :

- Aux besoins de jeunes de moins de 20 ans qui ont des intérêts pour des activités particulières et qu'il faut intéresser à la participation sociale de la communauté ;
- Aux besoins d'une population vieillissante qui désire rester active, explorer de nouvelles activités « tendances » et dont les exigences sont élevées ;
- Aux besoins des aînés qui présentent certaines difficultés en termes de mobilité et de santé et qui risquent davantage l'isolement.

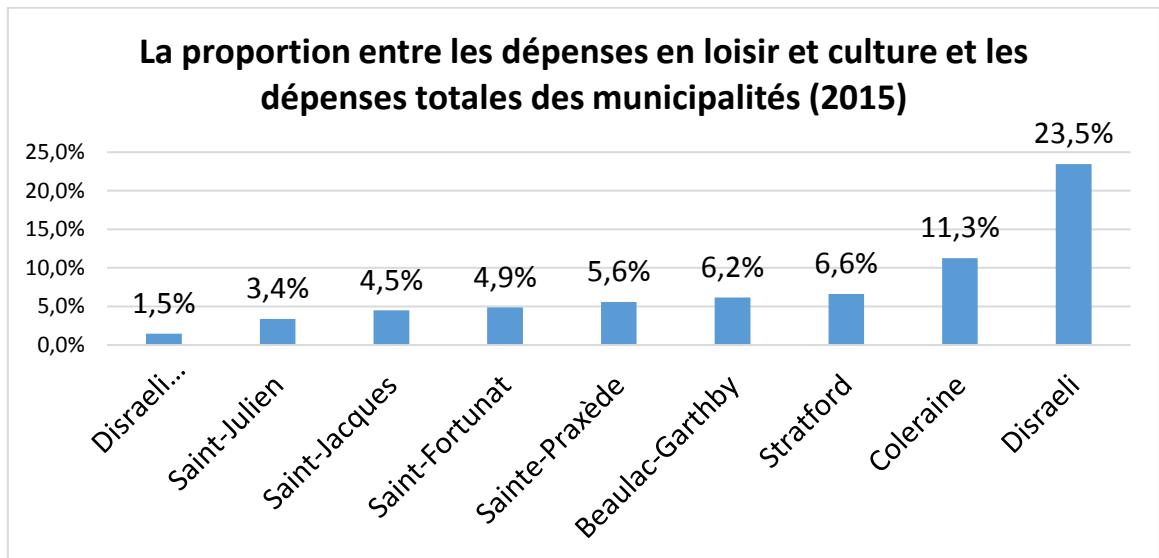
4 Les dépenses municipales : regard sur les priorités

4.1 Le portrait

1.1. Dépenses en loisir per capita

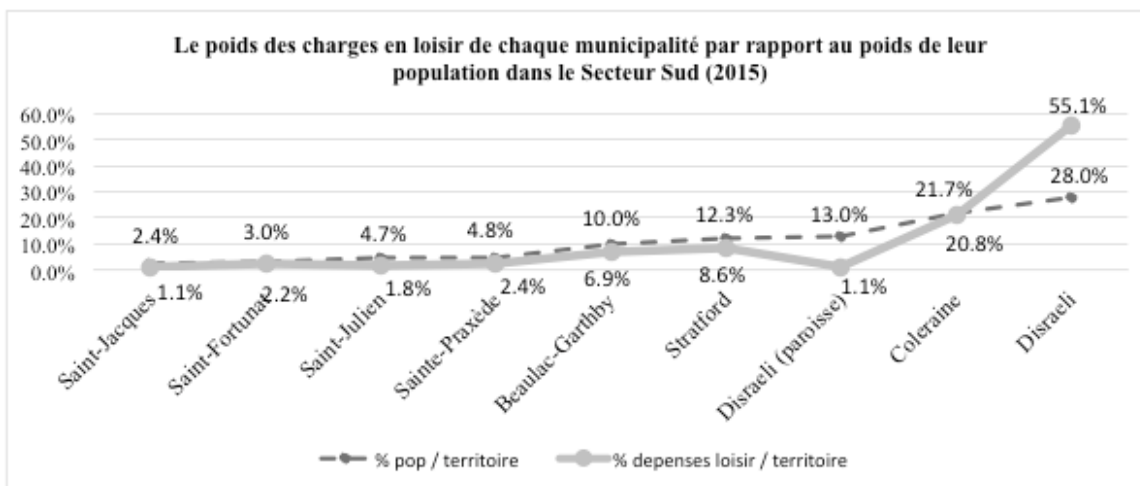


1.2. Population et dépenses en loisir (offre vs demande)



Le tableau précédent indique la portion du budget municipal consacré au loisir. Au Québec, pour les municipalités de moins de 1000 habitants, cette proportion est de 7,83% en moyenne.

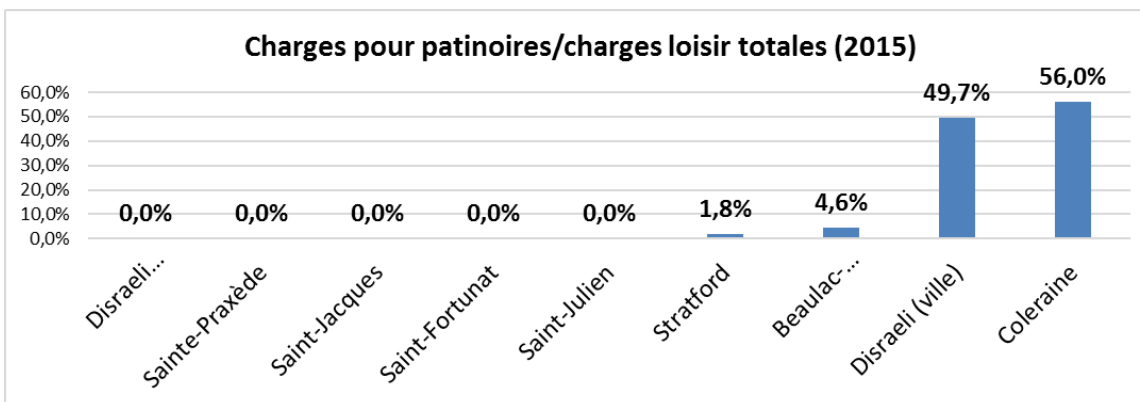
Par ailleurs ce tableau de montre qu'il existe des choix politiques importants en termes de loisir pour les municipalités du territoire à l'étude. Avec ses installations importantes, Disraeli paye près d'un quart de ses charges pour offrir du loisir public sur son territoire. Ce qui excède considérablement la moyenne québécoise de 10,86%.



Le tableau précédent compare deux proportions. La ligne brisée représente le pourcentage que constitue la population de chacune des municipalités par rapport à l'ensemble de la population du territoire. La ligne continue représente la part que chacune des municipalités a payé (en 2015) en loisir (et culture) par rapport à ce qui s'est dépensé en loisir (et culture) pour l'ensemble du territoire à l'étude.

La distance verticale entre les deux lignes représente donc l'écart entre le poids populationnel et le poids de la contribution aux services de loisir disponibles sur le territoire. Ces données comprennent la ventilation des amortissements.

Ce tableau indique clairement que Disraeli offre et paie pour des services dans une proportion plus élevée que la taille de sa population. Coleraine maintient l'équilibre et la paroisse de Disraeli est nettement en bas. Il serait utile de documenter où les citoyens de cette municipalité consomment leurs services de loisir public.



Le tableau précédent montre quel pourcentage des charges en loisir et culture (2015) va à la fonction Patinoires intérieures et extérieures.

On remarque que Disraeli et Coleraine allouent respectivement 49,7% et 56,0% de leurs charges en loisir et culture à cette fonction. Par contre, les données du rapport BC2/SODEM montrent deux éléments :

À Disraeli, selon les nombres du rapport, seulement 215 (283 avec les jeunes du programme de hockey) personnes ont profité des programmes d'animation se déroulant dans l'Aréna 76, sur un bassin de population de 8438 personnes en 2015. Là-dessus, environ 41% de ces personnes provenaient de Disraeli. Par contre, les données de participation pour les activités libres ne sont pas connues. Toutefois, il faut reconnaître que la population de 65 ans et plus n'est pas une grande utilisatrice des patinoires.

À Coleraine, 179 personnes ont utilisé le centre sportif Odilon Grenier dans le cadre des programmes organisés, sur un bassin potentiel de 8438. Sur ce nombre, environ 51% provenaient de Coleraine.

Dès lors, on peut estimer que Disraeli subventionne à la hauteur de 1261\$ chacun des utilisateurs des programmes de son aréna (dont 59% qui proviennent des autres municipalités), alors que Coleraine subventionne chacun des utilisateurs des programmes de son centre à la hauteur de 647\$ (dont 49% qui proviennent des autres municipalités).

4.2 Que retenir : général

La ville de Disraeli dépense beaucoup pour offrir des services à sa population. De façon indirecte, son offre de loisir profite aussi aux municipalités alentour. Par contre, les coûts de ces services sont principalement payés par Disraeli, qui a un pourcentage de dépenses en loisir bien plus haut que la moyenne de sa taille de ville. À l'inverse, les municipalités du territoire environnant peuvent profiter des services de Disraeli (et Coleraine) sans en payer le coût.

L'offre de services des centres de population du territoire (Disraeli, Coleraine) profite aussi aux plus petites municipalités alentour. Comme les villes qui offrent les services doivent rationaliser leurs dépenses, un dialogue entre les acteurs du territoire doit s'ouvrir afin de décider si on veut collectivement conserver ces services dans la région.

4.3 Que retenir : Arénas

Un aréna est un équipement spécialisé qui nécessite une masse critique de population pour le rentabiliser. Une règle non écrite retient qu'il faut autour de 15000 habitants pour qu'une municipalité puisse atteindre la masse critique minimum pour faire fonctionner un aréna¹.

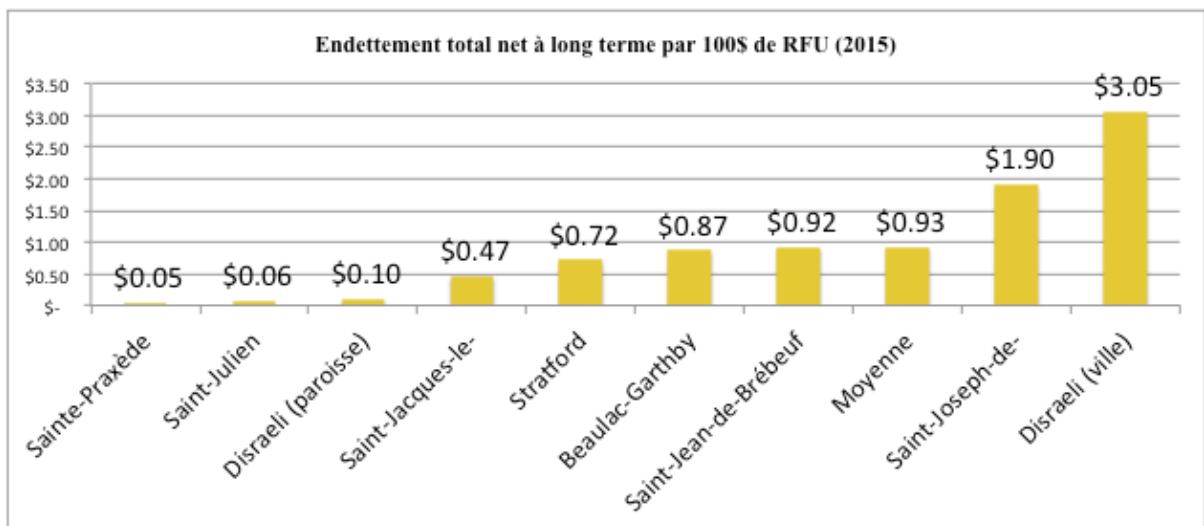
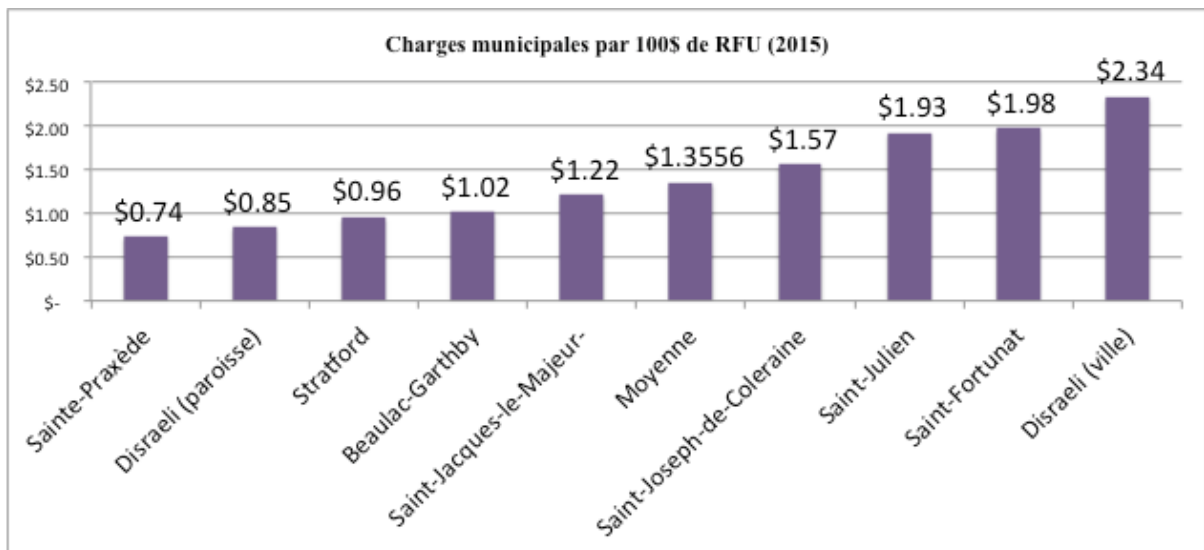
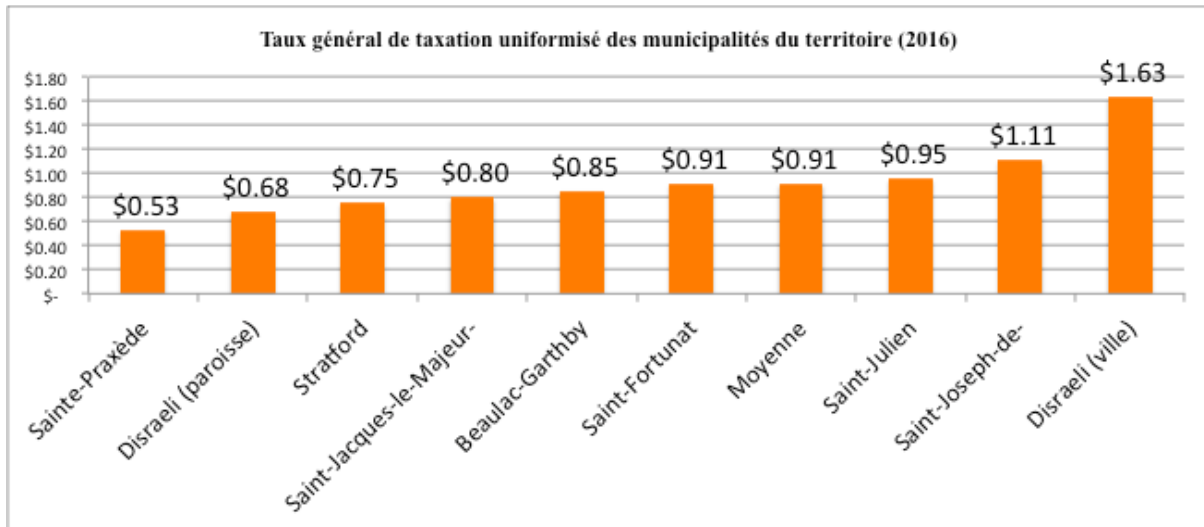
Le Secteur Sud de la MRC Les Appalaches possède deux arénas sans posséder de toute évidence, la masse critique de population pour maximiser l'utilisation d'un seul.

De plus, la démographie du territoire montre que la population prendra de l'âge dans les prochaines années et aura des besoins qui peuvent difficilement être comblés par l'offre créée par un aréna. *Ainsi, le besoin de reconvertir l'un des deux arénas en un équipement multifonctionnel répondant mieux aux futurs besoins de la population semble essentiel pour améliorer l'offre globale de loisir du territoire.*

5 Profil financier des municipalités

Dans cette section, l'objectif est d'examiner la capacité de payer et de procéder à des développements de la part des municipalités à l'étude.

¹ Rapport Saint-Césaire



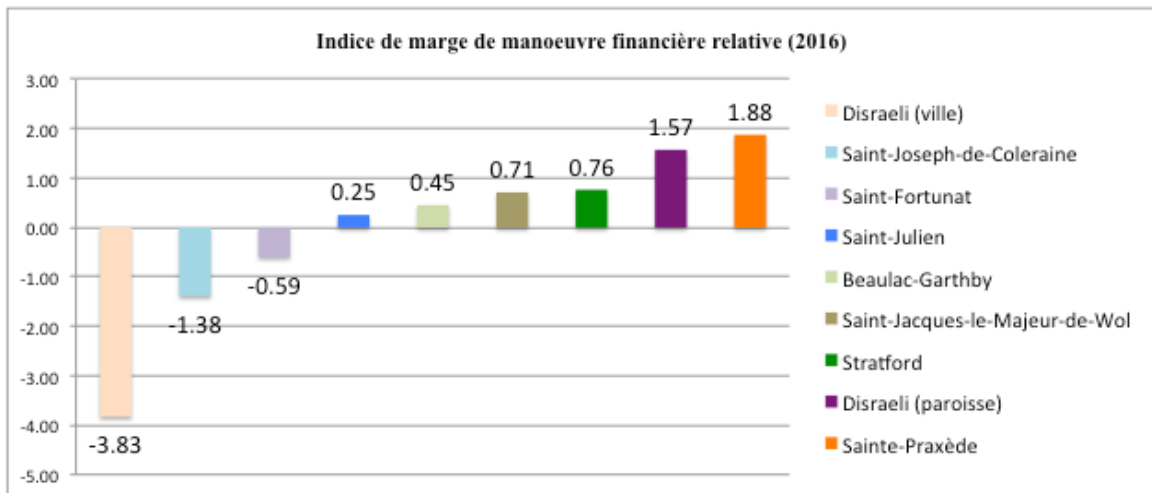
Les trois tableaux précédents fournissent des indicateurs financiers qui aident à comprendre les réalités financières des municipalités du territoire.

Le taux de taxation permet de comparer à quel degré les citoyens des municipalités à l'étude sont taxés.

- Mis en relation avec les deux autres tableaux, le taux de taxation permet de comprendre si une taxe élevée relève d'un choix politique (dans le cas où les charges sont élevées et les dettes sont basses) ou d'une obligation (dans le cas où les charges sont basses et les dettes sont élevées) ;
- Les taxes basses permettent aussi de se rendre compte que les citoyens disposent d'une marge de manœuvre financière et que si la volonté citoyenne et politique se mobilise, la municipalité dispose d'une marge de manœuvre pour augmenter ses services ;
- Les charges élevées sont habituellement indicatrices d'un plus haut niveau de services aux citoyens (pour des municipalités de taille semblable) ;
- Les dettes élevées sont habituellement indicatrices de la présence d'infrastructures de services au citoyen sur le territoire.

Dans le cas présent, on remarque que les municipalités de Sainte-Praxède et Disraeli (paroisse) ont fait le choix de garder les taxes basses et leur niveau de services bas (du moins, en loisir).

Inversement, on remarque que Disraeli et Coleraine ont fait le choix politique d'offrir beaucoup de services à la population.



Issu d'une analyse sommaire des 3 indicateurs présentés plus haut, l'indice de marge de manœuvre financière relative compare les municipalités du territoire à l'étude et détecte deux éléments, qui doivent par la suite être vérifiés dans un dialogue entre les partenaires. Les municipalités dont l'indice est négatif vivent l'une des deux situations suivantes : soit elles ont un endettement important par rapport aux autres, ou encore elles ont des charges importantes par rapport aux autres. Dans l'optique de se doter d'une gouvernance territoriale en loisir, ces municipalités chercheront plutôt des solutions pour réduire leurs coûts. Pour les municipalités qui ont un indice positif, la situation est différente : dans la plupart des cas, leur niveau de taxation, de charges et de dettes sera plus bas que la moyenne. Ces municipalités ont souvent faite le choix de garder leurs taxes basses. Dans l'optique d'aller vers une gouvernance territoriale du loisir, ces municipalités voudront obtenir davantage de services.

5.1 Que retenir:

Dans le Secteur Sud, certaines municipalités participent davantage que d'autres financièrement à rendre disponible à l'ensemble de la population des services de loisir relatifs à la qualité de vie des citoyens et, dans un autre ordre d'idée, à l'attractivité du territoire.

Comme les choix politiques en matière de dépenses en loisir d'une municipalité influencent aussi le développement de l'offre disponible aux citoyens des autres municipalités, un mécanisme de discussion devrait exister pour l'ensemble du territoire afin de prendre des décisions communes, de coordonner l'offre et de gérer ses externalités.

« On ne peut posséder à la fois le beurre et l'argent du beurre ».

6 Territoire : comment les citoyens occupent le territoire

Si avant on visait à ce que tous les services nécessaires soient offerts dans chacun des villages et que les citoyens y travaillent, y étudient, y fassent leurs affaires et consomment leurs services en loisir, aujourd'hui, toutes ces fonctions sont vécues à divers endroits sur un territoire plus grand que le village.

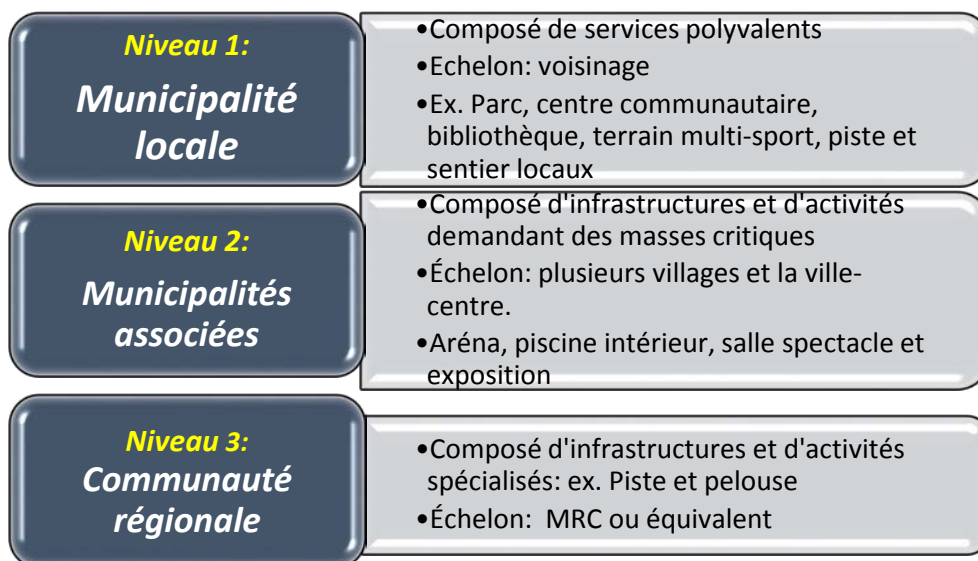
Cette section permet de voir comment les citoyens se comportent sur le territoire à l'étude, travaillant ou étudiant à un endroit, pratiquant leur loisir et faisant leurs affaires et leurs achats ailleurs, bref vivant la plupart du temps leur vie dans un territoire plus large que leur village de résidence. Ils définissent de cette façon «une nouvelle agglomération municipale qui deviendra un territoire de planification et de distribution des services de loisir.

Ainsi on retiendra les services de proximité (de voisinage ou de village), les services offerts à la population de plusieurs villages et les services régionaux.

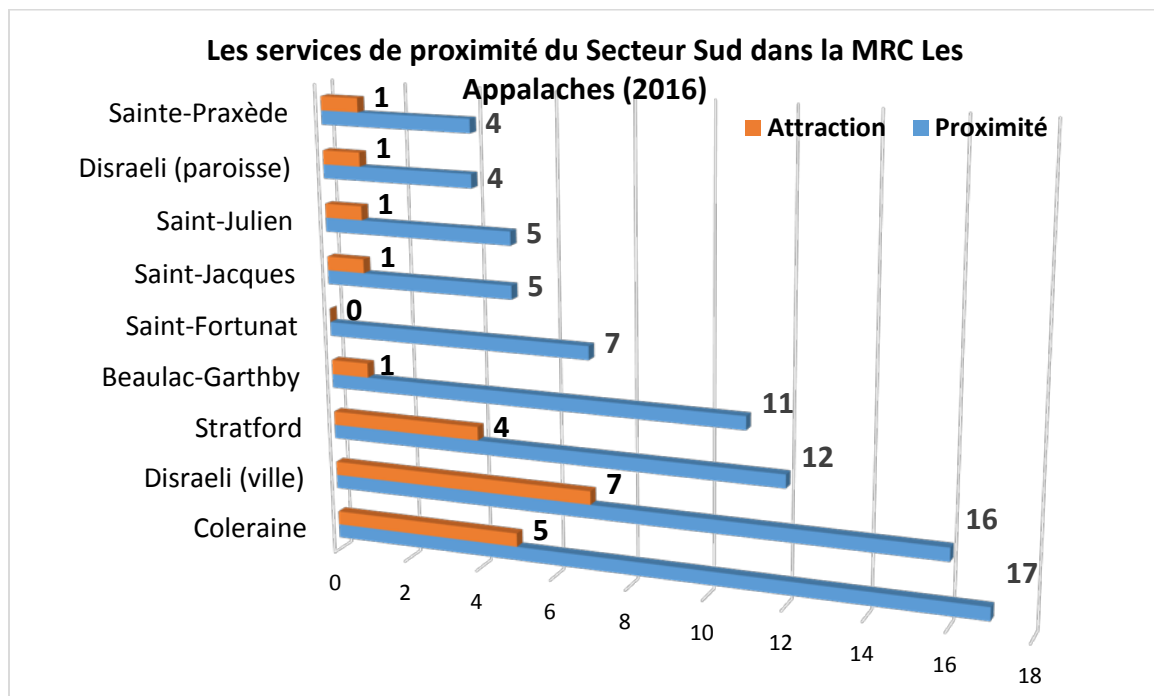
La figure qui suit indique la tendance en répartition des services en loisir

Exemples de services de proximité ou de voisinage

Dépanneur
Épicerie/boucherie
Centre communautaire et culturel
Ecole primaire
Parc polyvalent
Terrain de sport
Pharmacie
Patinoire
Bibliothèque/réseau
Point de service en santé
Capital social
Guichet bancaire
Restaurant
Salon de coiffure
Gymnase polyvalent
Résidence pour aînés
Sentiers/pistes locales sans vhr



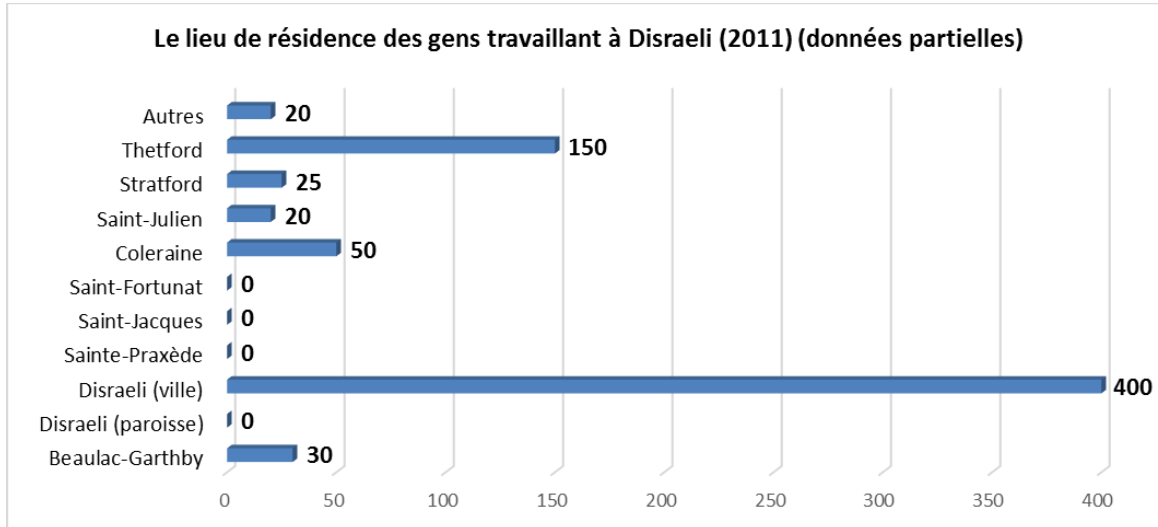
Sur la base d'une recension faite des services de proximité à partir de données disponibles sur le Web (sites Internet des municipalités, Googlemaps) et d'un inventaire des activités de loisir disponibles dans le Secteur Sud, la figure suivante a été créée.



Le tableau précédent montre les services existants dans les municipalités du territoire d'étude. Ces services sont séparés en proximité, qui facilitent la rétention des citoyens en répondant à des besoins de proximité de base, et en attraction, qui augmentent la qualité de vie des citoyens et offre un avantage compétitif attirant pour de nouveaux arrivants. Le tableau suivant indique les services qui ont été recensés :

Proximité	Attraction
École primaire	Centre hospitalier
Parc de voisinage	École secondaire ou supérieur
Centre communautaire	Banque
Bibliothèque	Piscine
Terrain multisport extérieur	Aréna
Épicerie	Terrains de sport synthétiques
Sentier de marche	Entreprises spécialisées
Clinique ou CLSC	Institutions culturelles
Garage	Interlocuteur municipal en loisir
Quincaillerie	
Divers commerces de détail	
Restaurant	
Station-service	
Pharmacie	
Bureau de poste	
Camping	
Hébergement	
Installations touristiques	
Garderie ou CPE	

Le graphique suivant permet aussi de constater que beaucoup de citoyens de municipalités autour de Disraeli s’y déplacent pour y travailler. Il s’agit d’une autre preuve qui montre que les citoyens du Secteur Sud ont des appartenances multiples au territoire, souvent en dehors des limites administratives de leur propre municipalité.



6.1 Que retenir ?

Disraeli, Coleraine et Stratford ont des services d’attraction que doivent fréquenter les résidents des autres municipalités alentour. C’est entre autres le cas pour les services de santé et les infrastructures de loisir. Aussi, les données sur le navettage confirme que les travailleurs de la région se déplacent de municipalité en municipalité pour leur emploi. *Les citoyens des différentes municipalités occupent donc un territoire plus large que celui limité aux frontières administratives de leur municipalité.*

7 La vitalité sociale et l’offre de loisir disponible.

Nous incluons encore deux éléments dans notre portrait du territoire : la vitalité sociale des municipalités et l’offre de loisir disponible.

La vitalité sociale découle des associations de citoyens qui sont présentes sur le territoire. Ces associations sont présentes pour une raison : permettre à des citoyens partageant des passions, des situations ou des intérêts de se mobiliser autour de l’organisation et de prendre action. La présence de plusieurs associations de citoyens sur le territoire est indicatrice d’un milieu qui se mobilise, à condition que les associations posent des actions et animent leur milieu. La vitalité sociale est donc une combinaison de la présence d’associations et des manifestations de ces associations sur un territoire donné.

L’offre de loisir disponible comprend l’ensemble des activités qui s’offrent aux citoyens d’un territoire, qu’il s’agisse de cours ou d’activités avec inscription, de plages horaires pour la pratique libre d’activités, de programmes de loisir organisés ou d’événements sporadiques. Une ville peut posséder une grande quantité d’infrastructures sur son territoire sans qu’il ne s’y passe

grand-chose. Il faut donc tenir compte non seulement des lieux et des équipements, mais aussi de l'animation qui est faite en ces lieux et avec ces équipements qui incitent à la participation au loisir public.

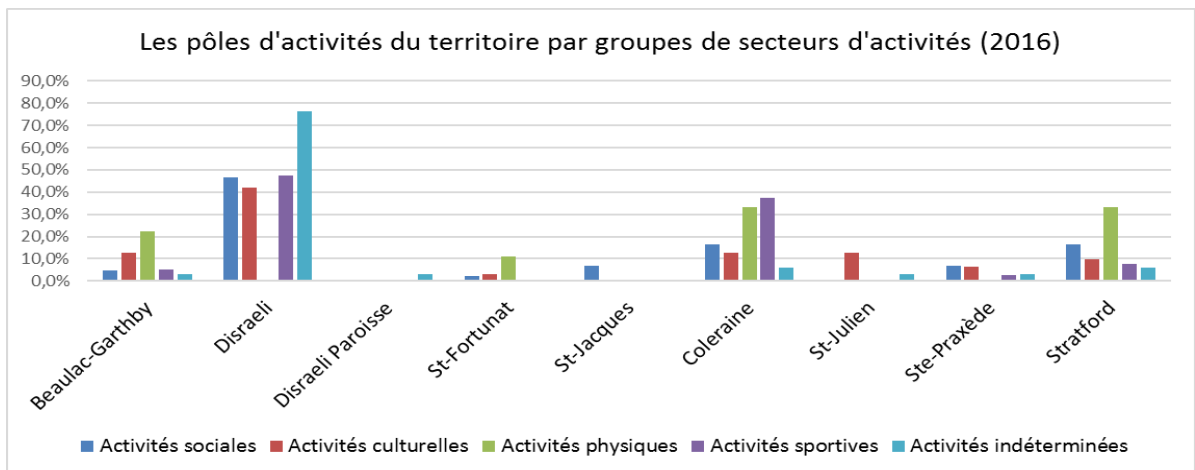
7.1 Vitalité sociale.

Municipalité	Nombre d'associations	Population	Indice vitalité loisir (x/1000)	Interlocuteur municipal pour le loisir?
Beaulac-Garthby	16	841	19,025	Asso des loisirs
Disraeli	26	2385	10,901	Service
Disraeli (paroisse)	2	1113	1,797	Non
Saint-Fortunat	3	254	11,811	Non
Saint-Jacques-le-Majeur-de-Wol	3	209	14,354	Comité
Saint-Joseph-de-Coleraine	22	1846	11,918	Service
Saint-Julien	4	400	10,000	Non
Sainte-Praxède	2	391	5,115	Comité
Stratford	18	1050	17,143	Comité

Il y a des pôles de vitalité sociale sur le territoire à l'étude, notamment à Beaulac-Garthby, à Disraeli, à Coleraine et à Stratford. Si on ajoute à ces municipalités Sainte-Praxède et St-Jacques-le-Majeur-de-Wolfestown, 6 des 9 municipalités du territoire ont un interlocuteur mandaté pour le loisir municipal (que ce soit un service de loisir ou un comité de bénévoles). Chez les autres municipalités, il est possible qu'un élu soit responsable du dossier loisir pour la municipalité.

Dans le cas où les municipalités de Disraeli (paroisse), Saint-Fortunat et Saint-Julien n'ont vraiment pas d'interlocuteur en loisir, on peut prévoir qu'il sera difficile d'ouvrir un dialogue avec eux sur le développement et la coordination territoriale du loisir, vu que leurs orientations politiques locales actuelles n'incluent que peu le loisir public. De plus, l'absence d'une concentration d'organismes de citoyens peut être indicateur d'une communauté difficilement mobilisable autour d'un projet commun.

7.2 L'offre de loisir disponible



Le tableau précédent montre où se situent les pôles d'activités du territoire à l'étude en fonction du secteur (sport, mise en forme, culture ou sociale) des activités de loisir. Les données montrent qu'il existe plusieurs pôles sur le territoire, avec comme chef de file dans 4 secteurs (culture,

social, sports et autres) Disraeli. Coleraine et Stratford, avec en moindre mesure Beaulac-Garthby, sont les trois centres du territoire en matière d'activités de mise en forme, où Disraeli ne se démarque pas. De façon générale, on observe beaucoup plus d'activités de sports que d'activités physiques sur le territoire, ce qui demande en général davantage d'installations et de masses critiques. Il n'existe pas de pôle clair en activité physique sur le territoire.

Les activités sociales et culturelles sont les plus répandues sur le territoire. Ces activités sont celles qui peuvent plus facilement faire utilisation des infrastructures polyvalentes des municipalités (salle communautaire et parcs).

Après analyse des programmations de chacune des municipalités, on s'aperçoit cependant que malgré que chaque localité offre certaines activités, la plupart des activités à portée intermunicipale ou régionale sont données à Disraeli, à Coleraine et à Stratford, qui constituent, dès lors, les pôles du territoire en ce qui a trait à l'offre de loisir public.

Les activités de hockey et de patinage semblent particulièrement importantes dans la région. Quatre municipalités (Coleraine, Disraeli, Beaulac-Garthby et Stratford) possèdent une patinoire extérieure et les deux plus grandes (Disraeli et Coleraine) possèdent un aréna. Les quatre municipalités offrent du hockey et du patinage libre, ce qui semble être une répétition de service. Évidemment, il faut vérifier à quelle capacité fonctionne chacune de ces activités dans leur municipalité respective, mais il semble y avoir compétition au niveau des offres. Les nombreux tournois qui sont offerts dans les deux arénas sont complémentaires au niveau de la clientèle rejointe et au niveau de l'horaire (les deux arénas ne reçoivent jamais simultanément un événement de type tournoi).

7.3 Les infrastructures de loisir

Grâce au rapport BC2/SODEM et à nos propres recherches, nous pouvons dresser la liste d'infrastructures de loisir suivantes :

Disraeli (ville)

1 cabaret des arts (salle diffusion artistique multifonctions)

1 aréna (Aréna 76)

2 salles communautaires (Âge d'or et Chevaliers de Colomb)

1 gymnase (à la polyvalente)

3 terrains de tennis éclairés

2 terrains de volleyball

1 patinoire extérieure

1 plage municipale

1 terrain de soccer (4 joueurs)

1 marina

1 bibliothèque (à la polyvalente)

1 parc de planche à roulettes

1 terrain de balle-molle

1 scène extérieure pour spectacles

1 piste de voiture téléguidée

4 parcs locaux (4H, François Beaudoin, John Champoux, Lions)

Bâtiment Cirque Adodado

Jeux d'eau

Saint-Joseph-de-Coleraine

1 aréna (Centre sportif Odilon-Grenier)

1 patinoire extérieure éclairée

4 salles communautaires (Aréna, O.T.J., Chalet Mont Caribou, Pavillon des 3 monts)

1 piscine extérieure

1 terrain de soccer (11 joueurs)

2 terrains de tennis en terre battue

1 terrain de tennis asphalté

1 terrain de balle-molle

Réserve écologique de la Serpentine

Terrain du monde d'Hugo

Beaulac-Garthby

1 marina

1 bibliothèque

Salle des loisirs (centre des loisirs)

Tables de billard

Saint-Julien

1 bibliothèque

Sainte-Praxède

1 bibliothèque

Salles communautaires

Parc national de Frontenac

Saint-Jacques-le-Majeur-de-Wolfestown

1 bibliothèque

1 salle communautaire

Stratford

1 bibliothèque

Pavillon extérieur et plage publique (Domaine lac Aylmer)

Salle municipale

Parc national de Frontenac

Site du camp Claret

Marais Maskinongé (sentier pédestre)

Disraeli (paroisse)

1 débarcadère pour embarcation

Saint-Fortunat

1 bibliothèque

1 tour d'observation géomorphologique

Musée de la Matchitecture

7.4 Que retenir sur la dynamique des milieux ?

Certaines des municipalités du territoire n'ont pas les éléments d'un « minimum loisir garanti » dans leur municipalité, soit un comité de loisir bénévole, un parc municipal multi usages, une salle communautaire multi usages et une bibliothèque. Les citoyens de certaines de ces municipalités doivent donc nécessairement déjà utiliser les infrastructures des autres municipalités pour leurs rassemblements, leurs clubs, leurs événements, leurs activités hebdomadaires, etc.

Les infrastructures majeures (arénas, piscine, patinoires, autres terrains de sport, centre culturel, skateparc, ...) sont principalement situées à Disraeli et à Coleraine. Par contre, plusieurs infrastructures de plein-air (Parc national Frontenac, Réserve écologique, sentiers) sont dans d'autres municipalités moins peuplées. Peu d'infrastructures liées à la mise en forme sont présentes sur le territoire.

7.5 Analyse des arénas

L'analyse des fréquentations et des coûts des deux arénas montre :

- Le bilan financier de l'aréna 76 avec un négatif de 409,000\$ se situe parmi les plus élevés des arénas comparables en milieu rural (voir le Tableau : bilan financier d'arénas comparables dont Bedford à la page suivante) ;
- Que les coûts d'opération sont moins élevés au centre Odilon-Grenier dont le modèle de fonctionnement semble moins coûteux, comme le montre le tableau qui suit ;
- Que les municipalités « subventionnent » d'un montant trop élevés les quelques citoyens de leur propre municipalité qui utilisent ces infrastructures (3498\$ à Disraeli et 1259\$ à Coleraine) ;
- Que l'Aréna 76 loue presque 2 fois plus sa glace que le centre Odilon Grenier ;
- Que les deux arénas présentent un taux de participants plutôt faible.

Comparatif des deux arénas	Aréna 76	Centre Odilon Grenier
Nombre de participants programmes	283	179
Nombre de part. locaux programmes	102	92
Nombre d'heures utilisées par année (heures)	2108,25	1067,8
Période d'opération (semaines)	32	30
Dimensions glace	LNH	LNH
Capacité des gradins	550	445
Depenses		
Salaires employés + cotisations regimes + dep	\$ 201 320,00	\$ 68 867,00
Frais fonctionnement	\$ 41 341,00	\$ 18 000,00
Électricité	\$ 67 536,00	\$ 65 000,00
Entretien et réparation compresseur	\$ 30 628,00	\$ 14 000,00
Autres	\$ 1 410,00	\$ -
Amortissement (2015) (2017)	\$ 66 814,00	\$ 10 000,00
Total	\$ 409 049,00	\$ 175 867,00
Revenus		
Locations glace	\$ 49 433,00	\$ 60 000,00
Inscriptions activités de glace	\$ 2 800,00	\$ -
Total	\$ 52 233,00	\$ 60 000,00
Bilan	(356 816,00) \$	(115 867,00) \$
Montant dépensé par inscription	(1 260,83) \$	(647,30) \$
Montant dépensé par inscription locale	(3 498,20) \$	(1 259,42) \$
Montant dépensé pour chaque heure de glace	(169,25) \$	(108,51) \$

Tableau : Bilan financier d'aréna comparables dont Bedford										
	Saint-Césaire (2012)		Saint-Pascal (2012)		Saint-Fabien (2012)		Cowansville		Bedford (2015)	
	Dépenses	%.	Dépenses	%.	Dépenses	%.	Dépenses	%.	dépenses	%
Bâtiment	64 361,00 \$	14%	50 366,00 \$	12%	47 959,00 \$	20%	108 340,50\$	22%	53 650,00\$	13%
Activité	145 315,00 \$	32%	185 755,00 \$	44%	109 592,00 \$	45%	121 261,62 \$	24%	109 300,00\$	26%
Personnel	223 420,00 \$	48%	125 703,00 \$	30%	83 674,00 \$	34%	227 044,21\$ \$	45%	249 200,00\$	60%
Administration	28 383,00 \$	6%	59 242,00 \$	14%	2 195,00 \$	1%	inconnu	-	6 000,00 \$	1%
Indéterminé							42 892,00\$	9%		
Total dépenses	461 479,00 \$		421 066,00 \$		243 420,00 \$		493 028,41\$		418 150,00\$	
Total revenus	326 688,00 \$	71%	145 811,00 \$	35%	251 922,00 \$	103%	97 613,33\$	20%	195 850,00\$	47%
Bilan	(134 791,00 \$)	29%	(275 255,00)	65%	8 502,00 \$		(401 925\$)	80%	(222 300,00\$)	53%
Population	5686		3515		1925				2702	
Année de construction	1973		1975		1990					

Il est toutefois primordial de considérer que l'Aréna 76 accueille chaque année les jeunes de la concentration sport-études hockey de la polyvalente située à Disraeli, la seule école secondaire du Secteur Sud. L'utilisation de la patinoire par les élèves monte à 403 heures en 2015, ce qui constitue un cinquième des heures utilisées. Le nombre d'élèves qui participent à ce programme est de 68 pour la dernière année. Les différentes équipes des Gaulois de Disraeli ont connu beaucoup de succès dans les tournois dans les dernières années et ont ramené beaucoup d'honneurs à leur école.

Ainsi, la disparition de la glace de l'Aréna 76 apparaît comme une menace à la stabilité du programme de hockey à Disraeli. Si l'Aréna 76 fermait sa glace, les joueurs des Gaulois devraient se tourner vers la glace de Coleraine, à 15 minutes en autobus de la polyvalente, ce qui peut affecter le programme. De plus, la commission scolaire a jusqu'à maintenant une entente avec la ville de Disraeli, où les heures de glace pour les pratiques des Gaulois sont offertes gratuitement par l'Aréna 76 en échange d'un accès gratuit au gymnase de la polyvalente pour la population de Disraeli. La disparition de la glace demanderait donc des négociations entre la commission scolaire et la ville de Coleraine. La disparition de la glace de l'Aréna 76 demandera de renégocier un équilibre au niveau des services échangés également entre la commission scolaire et Disraeli.

Propositions de scénarios pour le développement du loisir territorial

Le contexte rationnel et politique

À l'analyse, quelques évidences apparaissent qui orientent les propositions de coopération.

1. Deux arénas représentent une dépense trop élevée considérant leur achalandage faible : selon le précédent rapport de la SODEM, le taux d'occupation de l'Aréna 76 serait de 55% des heures possibles. Dans le cas de Coleraine, le taux d'occupation est de 30%, ce qui indique que s'il n'y avait qu'un seul aréna dans la région, il y aurait encore des heures de glace inutilisées même en conservant le taux d'activité actuel. Il y aurait cependant, possiblement, des conflits d'horaire pour les heures de glace prioritaires. Mais la situation présente est la suivante : les portions des budgets qui leurs sont dévolus, sans compter les coûts de mise à niveau, sont très élevés en comparaison avec l'ensemble du Québec ;
2. Il est clair que le territoire à l'étude comporte plusieurs municipalités de taille semblable et d'influence sur le territoire (Disraeli, Stratford, Saint-Joseph-de-Coleraine). Dans un monde idéal, les élus de ces trois pôles ont en commun une responsabilité de service public ;
3. Les tentatives de rapprochement (Commission municipale, Étude) se sont soldées par des échecs qui laissent croire qu'une coopération à court terme n'est pas envisageable dans la mesure où les parties doivent le vouloir ;
4. Cette « bataille de clochers » est à l'évidence nocive pour la population : pendant qu'on immobilise des sommes démesurées pour deux arénas peu fréquentés, il est difficile de répondre aux autres besoins ;
5. L'offre de loisir actuelle semble passablement orientée vers les jeunes alors que la population est vieillissante.

Par ailleurs, *bénéficiant de services commerciaux et publics importants et une population supérieure en nombre, il semble bien que Disraeli joue, dans les faits, un rôle de pôle plus important, non seulement pour la municipalité, mais pour toute la région. Il faut cependant savoir que ce rôle peut s'exercer que dans la mesure où les autres le lui reconnaissent.*

En somme, la coopération intermunicipale est difficile et les stratégies à employer dans le futur doivent tenir compte de ce contexte.

Considérant que :

- Avec le portrait dressé ci-haut, on se rend compte que le territoire à l'étude possède trop d'infrastructures reliées aux activités de patin (hockey, patinage libre, patinage artistique) pour son bassin de population ;
- Les arénas coûtent très chers et ils sont présentement désuets à bien des niveaux. Les coûts de rénovation des arénas peuvent difficilement être dégagés. Le coût d'opération

- des arénas est substantiel, pour finalement ne répondre qu'aux besoins d'une poignée de citoyens ;
- Les arénas ne proposent pas des activités optimales pour garder active une population vieillissante ;
 - Il y a en ce moment sur le territoire à l'étude peu d'infrastructures importantes orientées vers l'activité physique et la mise en forme, alors qu'il y en a beaucoup orientées vers le sport ;
 - La population de gens qui entrent dans la retraite en ce moment a le désir de rester active et d'avoir accès à des activités nouvelles et variées ;
 - La pratique libre est en montée de popularité, ce qui justifie la présence sur le territoire d'une salle d'entraînement, d'une piste de marche/course intérieure, etc.

En tenant compte de tous ces éléments, il est proposé que :

1. *L'un des deux arénas soit converti en un centre de l'activité physique multifonctionnel qui répondra autant aux besoins des jeunes, des adultes, des personnes retraitées, des aînés et, possiblement, de l'école de cirque.*
2. *Indépendamment des arénas, que soit créé un comité formé des associations, de citoyens et d'élus qui soit chargé de la coordination des programmes de loisir, culture et sport à une échelle territoriale pour les municipalités qui y adhéreront.*

Voyons voir les implications et la mise en œuvre de ces propositions.

8 Les options pour Disraeli

Indépendamment des autres municipalités, Disraeli doit prendre action pour régler les problèmes liés à son aréna. Oui, la coopération des autres municipalités du Secteur Sud serait souhaitable pour décider de ce qui sera fait à l'Aréna 76 pour en assurer la pérennité. Cette coopération des autres municipalités serait une marque de reconnaissance de l'Aréna 76 comme une infrastructure à portée régionale dans le territoire. Mais que les autres municipalités jouent un rôle décisionnel dans ce que deviendra l'Aréna 76 ou non, il n'en reste pas moins que trois scénarios s'offrent à Disraeli quant à son infrastructure principale. Ces trois scénarios tournent autour de deux idées centrales : la conversion de l'aréna en centre multifonctionnel et le choix de conserver ou de démanteler sa glace de hockey.

De plus, il convient de dire que, peu importe le scénario privilégié, la recommandation suivante devrait être suivie selon nous :

- **La structure des coûts, des revenus et d'opération de l'Aréna 76 doit être révisée et le montage d'un plan d'affaires solide doit être effectué pour en assurer la pérennité.**

8.1.1 Scénario 1 : Abandon de la glace et conversion en centre multifonctionnel de l'activité physique

Ce scénario consiste à transformer l'Aréna 76 en centre multifonctionnel en activité physique pour l'ensemble de la population et soutenir plus d'activités de la polyvalente. Ce scénario comprend la disparition de la glace de patinage à Disraeli. Cette reconversion répond à une

demande croissante en activités physiques diversifiées alors que celle liée à une glace reste relativement stable.

Cette proposition s'appuie sur :

- la composition de la population de Disraeli qui vieillit et qui exige de nouveaux services dans le domaine de l'activité physique ;
- le portrait des activités de loisir par secteur d'activités qui montre qu'il n'y a que peu d'activités ou d'infrastructures à Disraeli qui sont orientées vers la mise en forme et l'activité physique (bien qu'il y en ait beaucoup pour le sport) ;
- les coûts élevés d'opération de l'Aréna 76 et la part du budget de loisir (50%) qu'il accapare et le besoin de dégager une marge de manœuvre budgétaire pour d'autres services ;
- le fait que la fermeture de la glace et une gestion plus serrée pourrait réduire autour de 35% le déficit et que l'Aréna 76 coûtera beaucoup moins cher à opérer. Notamment par une diminution des dépenses en électricité, en réparation du compresseur et en salaires. Il perdra, certes, les revenus de location de glace mais pourra regagner certains revenus en inscriptions à une offre d'activités de mise en forme ;

Cette proposition règle, dans les faits, le contentieux avec Coleraine et oblige à une coopération sur de nouvelles bases.

- Malgré la reconversion, Disraeli aura encore des besoins d'accès à la glace d'un aréna, notamment pour ses ligues de hockey pour adultes, pour les équipes de sa polyvalente, pour son camp de jour et son club de patinage artistique ;
- Inversement, Coleraine, qui a aussi une population vieillissante et une offre limitée pour la mise en forme, pourra profiter des installations et de l'offre d'activités du nouveau centre multifonctionnel ;
- Une collaboration rapprochée entre les deux municipalités est par conséquent souhaitable, plutôt que de traiter chaque demande et chaque besoin à la pièce. Plusieurs options s'offrent aux 2 villes si elles désirent unir leurs efforts pour une meilleure offre de services. Ces options peuvent également inclure les 7 autres municipalités du Secteur Sud (voir les modèles de coopération proposés en annexe).

Cette proposition comporte aussi quelques désavantages et autres effets. La performance financière et budgétaire de l'Aréna de Coleraine risque de se trouver modifiée si toutes les activités de glace y étaient transférées. Notamment les heures d'ouverture se trouveraient augmentées exigeant plus d'heures de travail. Les coûts d'électricité subiraient le même sort.

- Il est actuellement primordial de considérer que l'Aréna 76 accueille chaque année les jeunes de la concentration sport-études hockey de la polyvalente située à Disraeli, la seule école secondaire du Secteur Sud.
 - L'utilisation de la patinoire par les élèves monte à 403 heures en 2015, ce qui constitue à un cinquième des heures utilisées. Le nombre d'élèves qui participent à ce programme est de 68 cette année. Les différentes équipes des Gaulois de Disraeli ont connu beaucoup de succès dans les tournois dans les dernières années et ont ramené beaucoup d'honneurs à leur école.

- Au plan des coûts, Disraeli et la polyvalente perdraient les avantages réciproques de l'échange heures de glaces et heures de gymnases. Cette entente ne pourrait évidemment pas se déployer avec Coleraine. Cette entente peut facilement être estimée à 40,000\$ considérant les 400 heures scolaires de glace actuellement offertes à l'Aréna 76. Le troc actuel demanderait-il à la Commission Scolaire un déboursé qu'elle n'a pas et à la Disraeli une nouvelle dépense pour les gymnases?
- De plus, si l'Aréna 76 fermait sa glace, les joueurs des Gaulois devraient se tourner vers la glace de Coleraine, à 15 minutes en autobus de la polyvalente, ce qui peut affecter le programme.
- Dès lors, la disparition de la glace de l'Aréna 76 peut apparaître comme une menace à la stabilité du programme de hockey dans la zone.
- Par ailleurs, le transfert des activités de Disraeli à Coleraine du hockey scolaire à Coleraine, changerait considérablement son fonctionnement et ses coûts d'opération. Il devra élargir ses heures d'ouverture et assurer le personnel nécessaire.

Dans le cas où ce scénario est privilégié, Disraeli devrait également considérer la possibilité de créer une régie intermunicipale ou une corporation intermunicipale pour impliquer les autres municipalités alentour dans la gestion et les décisions futures concernant l'Aréna 76. Ce geste d'ouverture pourrait amener certaines municipalités du Secteur Sud à reconnaître l'Aréna 76 comme une infrastructure majeure dans le Secteur Sud et leur rôle à jouer dans le maintien et le développement de cette infrastructure. De plus, la création d'une corporation intermunicipale permettrait également de faire appel à des leaders citoyens jusqu'à maintenant peu intéressés à aider à gérer et prendre des décisions quant à l'Aréna 76, mais qui seraient intéressés par une reconversion vers un centre de l'activité physique.

8.1.2 Scénario 2 : Ajout de fonctions d'activité physique et mise à niveau de la glace

Ce scénario consiste à ajouter une dimension activité physique à l'Aréna 76. C'est le meilleur des mondes, mais le coût serait vraisemblablement plus élevé tout en promettant plus de revenus et en offrant à la polyvalente un avantage concurrentiel indéniable. Financièrement et, démographiquement, le maintien d'une glace reste problématique et plus ou moins justifié.

Dans ce cas, la décision est nettement politique, dans le sens qu'elle dépend des priorités de la population qui accepte de payer.

Les avantages de ce scénario sont donc :

- De garantir une meilleure réponse aux besoins de la population en général et scolaire, dans le présent et le futur ;
- Ouvrir la porte à de nouveaux revenus et à une réduction des dépenses, notamment par la baisse des coûts en énergie ;
- Maintenir le statu quo au niveau de la glace et donc ne pose pas de risque politique de ce côté.

Les désavantages sont les suivants :

- Ne s'attaque pas au véritable problème qui est le dédoublement des infrastructures et le conflit entre Disraeli et Coleraine ;
- Demande un investissement plus grand et un endettement plus élevé, ce qui peut représenter un risque politique.

Ce scénario, pour bien fonctionner, comportent plusieurs exigences :

- Un renouvellement du partenariat avec le scolaire sur des bases plus équitables ;
- Un engagement de quelques autres municipalités qui reconnaissent le caractère « régional » de l'infrastructure qu'est l'Aréna 76 ;
- Un plan d'affaire crédible qui comprend, idéalement, une commandite majeure du privé ;
- Un devis créatif.

Ce scénario s'appuie sur les mêmes considérations que la précédente. Incidemment, Disraeli devrait de même tenter d'ouvrir un dialogue régional avec les autres municipalités pour les inclure dans la prise de décision, en créant une régie intermunicipale ou une corporation intermunicipale.

8.1.3 Scénario 3 : Mise à niveau de l'aréna actuel sans conversion

Ce scénario consiste à présenter un projet de mise à niveau de l'aréna actuel au Gouvernement du Québec. Elle n'a de justification que l'état de non coopération avec Coleraine. Elle permet, en effet, d'inviter le Gouvernement du Québec, en quelque sorte, via l'adjudication de subventions aux infrastructures sportives, à choisir l'aréna à conserver, ce que les municipalités n'arrivent malheureusement pas à faire ensemble.

L'avantage de ce scénario est que la mise à niveau technologique réduira certains coûts d'opération vu la meilleure performance énergétique (+ ou - 100 000\$). Aussi, le maintien du statu quo ne présente pas de risque politique à court et moyen termes.

Deux désavantages surgissent : 1- Ce maintien de statu quo ne propose pas de solution pour régler le contentieux avec Coleraine, et 2- L'argent investie continue de servir un marché qui est en légère décroissance, sans servir davantage le marché en croissance dans le Secteur Sud.

Dans ce concours, Disraeli possède deux avantages :

- Son nombre d'habitants
- La proximité et la coopération avec la polyvalente

Ce scénario comporte des risques :

- Retarder considérablement le moment de mise en œuvre d'une coopération véritable et incontournable avec les municipalités de la zone dans d'autres aspects du loisir ;
- Réduire la capacité d'attraction des nouvelles familles et d'industries dans un milieu qui peine à se vitaliser au nom des 'clochers'.
- Maintenir un niveau élevé du budget loisir affecté à l'aréna sans pouvoir investir pour satisfaire les autres besoins de la population.

De la même manière que dans les autres scénarios, la création d'une régie ou d'une corporation, ainsi que l'ouverture du dialogue avec les autres municipalités, devraient être tentés.

8.2 Coopération de 1^{er} niveau pour les programmations des municipalités du Secteur Sud

Une autre option viable et qui permet de tendre vers la coopération pour les loisirs de l'ensemble du territoire est d'isoler la problématique des arénas et de traiter le reste de l'offre de loisir séparément.

Les municipalités du Secteur Sud auraient intérêt à coopérer pour augmenter la qualité et la quantité de l'offre de loisir disponible à la population du territoire. L'intérêt de coopérer pour l'offre de loisir de 1^{er} niveau est de :

- Faire une promotion commune des activités de loisir disponibles sur le territoire. La promotion commune permet d'informer les citoyens de ce qu'il se passe chez leurs voisins, de sauver des coûts en rassemblant les activités de promotion en un seul lieu et d'augmenter la participation aux activités ;
- Ouvrir les activités aux non-résidents, ce qui assure des groupes plus nombreux aux activités et donc, une meilleure rentabilité des activités et des activités généralement plus intéressantes pour le participant ;
- Éliminer la répétition dans les offres de loisir de municipalités adjacentes, ou, autrement dit, éliminer la compétition qui nuit aux deux promoteurs de l'activité ;
- Coordonner les programmes pour éviter les conflits, entre autres en montant des calendriers communs des activités ;
- Faire des achats de matériel en commun pour obtenir de meilleurs prix.
- Mieux soutenir les associations de bénévoles et développer le bénévolat sur l'ensemble du territoire ;
- **Créer un espace et un temps de dialogue entre les acteurs du loisir (services et comités bénévoles) du territoire, qui permet de renforcer le réseau du loisir sur le territoire, de créer des liens entre les associations, de favoriser les rapprochements et les initiatives communes, de convenir d'une vision unifiée du développement du loisir public sur le territoire et de converger vers des formes plus solides de coopération intermunicipale.**

Une manière intéressante de faire de la coopération de 1^{er} niveau serait d'engager un agent de développement en loisir pour l'ensemble du Secteur Sud, qui aurait des tâches sur l'ensemble du territoire et qui servirait chaque municipalité. Son salaire serait payé par une quote-part des municipalités selon un mode de répartition choisi, par exemple au prorata de la population (voir les modèles de coopération en appendice). Le modèle du comité intermunicipal de loisir serait approprié à ce genre de coopération.

9 Conclusion : Neuf municipalités, mais un seul futur

Les options de coopération pour le Secteur Sud doivent inclure une bonne entente entre Disraeli et Coleraine, car les décisions de l'une par rapport à son aréna affecteront automatiquement l'autre. Dans un scénario optimal, un consensus serait atteint pour déterminer laquelle des deux glaces serait fermée, car, il faut se rendre à l'évidence, il y a une glace de trop dans le Secteur Sud. Dans le but d'être objectif quant à savoir quel aréna devrait rationnellement fermer sa glace, les coûts réels des arénas devront être connus, ainsi que les modes de fonctionnement, les coûts

des mises à niveau et l'historique des arénas. Pour obtenir toutes ces informations, la totale coopération des deux municipalités, ainsi que du personnel des deux arénas, sera nécessaire. Nous avons de bonnes raisons de croire que les chiffres que nous possédons en ce moment ne peuvent pas être comparés, car ils ne comptabilisent pas la même chose.

Nous devons quand même insister sur quelques points quant à la fermeture ou la reconversion de l'un des deux arénas. Premièrement, comme mentionné précédemment, la disparition d'une des deux glaces intérieures dans le Secteur Sud ne causerait pas un manque d'heures de glace pour la quantité d'activités qui s'y déroule actuellement. Les seuls effets seraient peut-être une gestion plus difficile de la location des heures où la demande est forte et une dizaine de minutes de plus de déplacement en voiture pour les pratiquants. Deuxièmement, il est important de se rappeler que l'Aréna 76 se situe juste à côté de la seule école secondaire du coin, qui est essentielle à la vitalité du Secteur Sud et à sa capacité d'attraction de jeunes familles. Le programme de hockey de l'école attire une bonne quantité de jeunes, même de l'extérieur du Secteur Sud (33/68 étudiants du programme). Toutes les municipalités du Secteur Sud doivent donc réaliser qu'il est de leur responsabilité partagée de fournir des efforts pour maintenir la polyvalente en place. Troisièmement, même si l'argument de la polyvalente est probablement le plus fort et le plus valide, il n'en demeure pas moins que, selon les données du rapport SODEM, le modèle « d'affaire » de l'Aréna 76 semble moins efficient que celui du centre sportif Odilon Grenier. Si la glace qui reste ouverte au final devait être celle de l'Aréna 76, il faudrait réviser le mode de fonctionnement de l'aréna pour en réduire les coûts d'opération. De plus, avant de prendre une décision sur la glace, il faudrait faire une projection des revenus et des dépenses de chacun des arénas après la mise à jour technique et structurale qui doit être faite éminemment.

Oui, les arénas sont en ce moment à la fois un trésor du Secteur Sud et un élément proéminent de l'offre de loisir disponible, mais il s'agit aussi d'un lourd fardeau au niveau financier pour les municipalités. Ce fardeau lie en ce moment les mains de ceux qui en ont hérité et est devenu une source de conflit entre les municipalités de la région. Ce que les gens du Secteur Sud doivent maintenant réaliser, c'est que cet héritage, légué par des prédécesseurs qui vivaient une autre époque et un autre contexte, a le potentiel de revitaliser la région ou de provoquer sa perte. Il peut devenir un joyau de l'offre de loisir locale au service des besoins réels de la population du territoire du Secteur Sud en entier et le pilier d'une nouvelle synergie pour le développement de la région. Il peut aussi demeurer une source de conflit entre une poignée d'individus de chacun des villages, jusqu'à sa fermeture, quand il n'y aura plus personne pour l'utiliser. La différence entre ces deux futurs tient à une seule décision : laisser les vieilles histoires et les vieux conflits du passé à ceux qui les ont vécus et se pencher ensemble sur les problèmes du présent : le dédoublement des arénas qui coûte des centaines de milliers de dollars en trop aux municipalités, la décroissance et le vieillissement de la population, le besoin d'une coordination des offres de loisir disponibles à la population et la survie de l'école.

Appendice 1 : Trois exemples de reconversion et d'équipements multifonctionnels

1. Exemples de cas similaires ou intéressants : Beaupré

Nous pensons, avec preuves à l'appui, que la ville dans le Secteur Sud qui se dotera la 1^{ère} d'un centre de l'activité physique multi-usage gagnera par le fait-même un facteur attractif et d'une infrastructure qui sera moins déficitaire, qui générera plus de revenus.

Un tel centre a été bâti dans les dernières années dans la ville de Beaupré, une ville de la région de la Capitale-Nationale de 3600 habitants, avec un bassin de population d'environ 13000 personnes autour de la ville dans sa zone d'attraction.

Les extraits suivants expliquent en quoi consiste le centre multifonctionnel de Beaupré :

Extrait de la revue Agora-Forum du printemps 2015 – vol.38 no.1, qui explique le projet initial :

« Le projet de centre multisportif qui sera mis en chantier dès le printemps prévoit un complexe intergénérationnel et écologique qui a également fait l'objet d'une présentation à la population. Deux bâtiments sont projetés. Le premier se compose d'un gymnase double et de trois locaux pouvant accueillir 30 personnes chacun, d'espaces à bureau et d'une vaste terrasse : c'est le plus imposant. Le second bâtiment offrira un espace pour le club de kayak l'été et, l'hiver, il sera dévolu au ski de fond, à la raquette, et aux activités de glissade et de patinoire gérées par la Ville. Pour le maire, ce complexe situé dans un milieu boisé, à proximité de la rivière, avec vue sur le mont Sainte-Anne et « un catalyseur important pour dynamiser la vie communautaire et urbaine entre les générations ».

La notion de complexe multisportif est renforcée par la proximité d'autres infrastructures de loisir : piscine extérieure, tennis, pétanque, terrain de baseball, patinoire, glissade, sentier de ski de fond et de raquette, piste de patin à roues alignées, etc. Ces bâtiments écoénergétiques (certification LEED argent) seront climatisés et chauffés par géothermie, et auront un toit végétalisé. La présence du bois dans la construction et un éclairage à 100% DEL, alliés à une fenestration abondante en font un exemple de développement durable à haute efficacité énergétique. On estime à 137 000\$ l'économie annuelle générée alors que le surcoût de construction est estimé à 157 000\$. Un accès universel et un ascenseur pouvant accueillir une civière le cas échéant complètent le tableau.

Les activités qui y seront pratiquées vont du camp de jour intermunicipal aux activités parascolaires de l'école primaire et de l'école secondaire, en passant par les activités de ligues sportives adultes, d'aînés et de la programmation du Service des loisirs tels yoga, pilates, spinning et bien d'autres. On estime à 9000 le total des utilisateurs sur une base annuelle. »

Extrait du site Internet de la Ville de Beaupré, qui présente les installations finales et les modalités de location, etc. :

« Le nouveau centre multifonctionnel multiplie les possibilités de location pour divers activités. Les salles multifonctionnelles, les gymnases et les aires de rassemblement sont disponibles à la location.

Voici les détails :

- Trois salles multifonctionnelles

- Capacité de 30-35 personnes par salle. Elles peuvent se transformer en une, deux ou trois salles. Voici les possibilités d'activités :
- Réunions familiales (baptêmes, après-funérailles, etc.)
- Formations
- Conférences
- Etc.
- Deux de ces salles disposent d'un système audio-visuel (projecteur, système de son, télévision, etc.)

Gymnase double ou deux gymnases simples qui permettent d'offrir les activités sportives suivantes :

- Badminton
- Pickelball
- Volley-ball
- Mini-basket ou basketball
- Tennis
- Handball
- Soccer
- Hockey cosom
- Kin-ball
- Tchoukball
- Etc.

Le gymnase peut aussi servir pour les activités suivantes (maximum de 300 personnes) :

- Spectacles
- Mariages
- Événements
- Activités de financement
- Grand rassemblement
- Etc.
- À noter qu'il y a présence d'une scène amovible de 10 X 20 pieds.

Aires de rassemblement au rez-de-chaussée (incluant bar et cuisinette) ou au 2e étage. Peuvent être loués ensemble ou séparément pour différentes utilisations, par exemple :

- Réunions familiales (baptêmes, après-funérailles, etc.)
- Cocktails dînatoires
- Expositions
- Formations
- Activités de financement
- Assemblée générale annuelle (AGA) d'organismes
- Etc.

TARIFS

Voici les tarifs (à l'heure et incluant les taxes). Les tarifs peuvent varier selon l'utilisation des salles (sport, dîner/souper, etc.)

- Une/deux/trois salles : entre 20 \$ et 45 \$
- Gymnase complet : entre 35 \$ et 70 \$
- Gymnase simple : entre 30 \$ et 52 \$
- Terrain de tennis : 30 \$
- Terrain de badminton/pickelball : 20 \$
- Centre multifonctionnel complet : entre 70 \$ et 170 \$
- Autres tarifications disponibles sur demande. »

Les informations précédentes permettent de constater que :

- le centre multifonctionnel de la Ville de Beaupré dessert de nombreuses clientèles, allant des tout-petits aux aînés, en passant par les retraités et les familles.
- Les installations sont polyvalentes et permettent d'accueillir un important éventail d'activités, qu'elles soient programmées par la ville, en libre-pratique ou l'initiative d'un groupe particulier qui désire louer les salles.
- Les bureaux permettent à la fois de fournir un espace de travail pour le personnel administratif des installations, mais pourraient éventuellement servir à différentes associations comme l'Âge d'Or ou des regroupements sportifs, par exemple.
- Les possibilités de location pour des intérêts particuliers (mariage, exposition, conférence ou congrès de petite envergure) sont plus larges que les possibilités de location d'une glace et permettent donc une meilleure rentabilité.
- Le rez-de-chaussée devient une aire de vie commune qui peut devenir permanente et peut facilement accueillir des événements, créant un lieu de rassemblement pour certaines tranches de la population.
- En plus de tout cela, les tarifs sont abordables.

La Ville de Beaupré démontre d'autres similarités avec Disraeli : elle possède à la fois un aréna et une école secondaire qui desservent la région. L'école offre certains programmes sport-études en hockey, mais aussi en vélo de montagne et en ski alpin. Ce qui nous intéresse dans ces faits est que les programmes de ski alpin et de vélo de montagne utilisent le mont St-Anne pour permettre aux élèves de pratiquer leur sport. Or, le mont se trouve à environ 10 minutes en autobus de l'école, ce qui correspond à peu près au temps qu'il faudrait aux élèves de la polyvalente de Disraeli pour atteindre le centre sportif Odilon Grenier en autobus. Pourtant, ces programmes marchent bien à l'école secondaire. Une autre ressemblance est que la Ville de Beaupré cotive à une régie intermunicipale qui a pour mission la gestion et l'exploitation de l'aréna sur son territoire, tout comme de nombreuses municipalités alentours.

L'examen du budget 2017 de la Ville de Beaupré en ce qui a trait au poste de dépense des patinoires et arénas et au centre multifonctionnel fait voir que ce budget de fonctionnement promet des dépenses de fonctionnement beaucoup moins grandes pour Beaupré que ce que Disraeli dépense chaque année pour son aréna. De plus ce budget de Beaupré couvre le centre multifonctionnel ET l'accès à l'aréna régional.

Il est permis de conclure que si l'un des deux arénas du Secteur Sud se transforme en centre de l'activité physique multifonctionnel, les dépenses de fonctionnement pour cette structure seront moindres que celles d'un aréna. Les économies réalisées par la municipalité qui convertira son

aréna pourront alors payer trois choses : une partie des coûts de la conversion, la quote-part éventuelle pour l'accès à l'aréna de l'autre ville et les investissements nécessaires pour offrir de nouveaux services selon les besoins de la population.

Il faut faire attention cependant : la population dans la région invoquée est 2 fois plus nombreuse que dans la région du Secteur Sud. Ainsi, un centre de l'activité physique à Disraeli ou à Coleraine devrait peut-être être moins gros. Par contre, les caractéristiques démographiques et géographiques des deux milieux sont similaires : population vieillissante et proximité d'une grande ville pour quelques dizaines de minutes de voiture. Seule différence : Beupré vit en ce moment une augmentation de sa population due aux phénomènes des banlieues des grandes villes. Toutefois, si on se fit aux prédictions faites pour le projet de Beupré, la ville du Secteur Sud qui se dote d'un centre de l'activité physique multifonctionnel pourrait accueillir dans ce centre près de 4500 utilisateurs par année, ce qui est nettement plus que les actuels arénas en place.

2. Exemples de cas similaires ou intéressants : Saguenay

La ville de Saguenay a en 2004 converti un aréna en salle de spectacle. Voici ce que le site de la ville en dit :

« Le projet de réfection d'un ancien aréna désuet converti en une salle de spectacles fonctionnelle et esthétique a été un défi de taille pour l'équipe de concepteurs. Le parterre, d'une capacité de 1 100 sièges, a été complètement repensé pour y aménager une scène, destinée entre autres à la présentation du spectacle «La Fabuleuse Histoire d'un Royaume». La construction d'un agrandissement a permis d'intégrer un hall et la billetterie principale.

La réussite de ce projet a permis de créer un point névralgique de la vie culturelle de la région du Saguenay – Lac-St-Jean et de l'arrondissement de La Baie, où est situé le Palais Municipal. »

Voici donc une histoire de conversion d'un aréna réussie.

3. Exemples de cas similaires ou intéressants : Lac Mégantic

Extrait tiré du site Internet de Lac-Mégantic :

« Le Centre sportif Mégantic est un équipement municipal géré par la Ville de Lac-Mégantic et supporté par 11 municipalités partenaires environnantes : Audet, Frontenac, Lac-Drolet, Milan, Nantes, Notre-Dame-des-Bois, Piopolis, Sainte-Cécile-de-Whitton, Stornoway, Val-Racine et St-Augustin-de-Woburn.

Dès 1999, des citoyens de Lac-Mégantic et de la région commençaient à rêver leur Centre sportif. C'est à force de persévérance, de croyance en la valeur du projet et de nombreuses démarches que le CSM a été inauguré le 16 septembre 2011.

Le Centre sportif Mégantic fait partie de la liste des grandes réalisations qui ont fait la renommée de Lac-Mégantic et qui contribue au bien-être et à la qualité de vie de ses citoyens. Ce centre ultramoderne a été planifié pour être à l'image et pour répondre aux besoins et attentes des gens dynamiques de la région.

Le Centre sportif Mégantic est un équipement de loisirs des plus modernes. Il dispose d'installations et d'équipements spécialisés de grande qualité et s'avère un lieu de rassemblement intergénérationnel pour toute une population soucieuse d'avoir une vie active et de saines habitudes.

Chaque membre (de plus de 2 ans) d'une famille de citoyens de Lac-Mégantic et des municipalités ayant signé une entente avec la Ville de Lac-Mégantic a droit à sa carte citoyen ou sa carte d'accès. Il n'y a pas de date limite pour se la procurer, il suffit de se présenter à l'accueil du Centre sportif Mégantic aux heures d'ouverture avec une preuve de résidence et une pièce d'identité. Il y a prise de photo et la carte vous est remise sur place, au même moment. Votre carte est gratuite et valide pour une période de 2 ans. En cas de perte ou détérioration, il est possible de la remplacer au coût de 5 \$.

Votre carte vous donne droit aux tarifs résidents pour les cours et activités du Centre sportif Mégantic. Vous devez la présenter lors d'inscription et de participation à une activité pour bénéficier de ce tarif. »

Le cas de Lac-Mégantic montre bien comment un centre de l'envergure de celui dont pourrait se doter Disraeli ou Coleraine peut être une initiative supportée par plus d'une municipalité et qui bénéficie à toutes celles qui participent à l'entente.

10 Appendice 2 : Les modèles de coopération en loisir applicables à la situation dans le Secteur Sud

Il existe au Québec 7 options de coopération qui sont utilisées pour offrir des services de loisir à une autre échelle que municipale :

1. Entente informelle
2. Contrat de service (par fourniture ou délégation de compétence)
3. Contrat de service avec la création d'un Comité intermunicipal de loisir
4. Régie intermunicipale de services
5. Corporation (OBNL) intermunicipale de services
6. Service de loisir à la MRC
7. Fusion municipale

Le Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire fournit un modèle de protocole d'entente de coopération intermunicipale. Vous pouvez le récupérer dans leur document qui aborde la question de la coopération intermunicipale à l'adresse suivante : <http://www.mamot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/intervention/ententes-intermunicipales/>

Nous croyons que dans le climat actuel du Secteur Sud, quelques-uns des modèles cités plus hauts pourraient être utiles. Plus bas sont détaillés la nature et le fonctionnement de chaque modèle. Pour chaque modèle listé, des objets de coopération sont suggérés :

10.1.1 Contrat de service (fourniture ou délégation)

Pour :

- **Négocier les conditions d'accès à l'Aréna 76 et/ou au centre sportif Odilon Grenier** (dans le but que chacun participe à leur financement en fonction de leur utilisation réelle)

L'option la plus simple et la moins engageante reste de signer un contrat de service, pour s'entendre sur certains avantages mutuels que pourraient s'offrir les municipalités, comme des options sur des plages horaires de choix, des tarifs préférentiels de location pour leurs organismes, etc.

Dans ce modèle, un service est fourni par une municipalité qui en accepte la charge en échange d'un montant d'argent annuel. Plusieurs méthodes de calcul peuvent être utilisées pour déterminer les montants que les autres municipalités auraient à déboursier (voir la dernière section sur les méthodes de calcul des quotes-parts).

Ce modèle est cependant fort critiqué, pour 2 raisons : il coûte cher aux petites municipalités et ne permet pas à celles-ci d'avoir leur mot à dire dans la gestion qui est faite des services pour lesquelles elles payent. Comme le dit le proverbe :

« No taxation without representation ».

D'autres modèles existent toutefois si les municipalités du Secteur Sud veulent aller plus loin en termes de coopération en loisir. Oui, la question des 2 arénas (et dans une moindre mesure des autres plateaux sportifs) est centrale à la problématique locale, mais cette problématique est plus vaste que cela. Ainsi, trois autres modèles seront présentés, qui permettent non seulement de traiter de la question des infrastructures, mais aussi d'inclure d'autres objets de coopération dans une entente éventuelle.

10.1.2 Contrat de service avec création d'un Comité intermunicipal de loisir

Pour :

- **Se doter d'un mécanisme de discussion et de confrontation des idées pour assurer la coordination des offres de loisir locales ;**
- **Se doter de certains services intermunicipaux de loisir (activités intermunicipales, soutien technique aux associations, développement du bénévolat, coordination des programmations, etc.)**

Le comité intermunicipal de loisir est un groupe formé de représentants élus ou non de chacune des municipalités qui fait partie de l'entente en question et qui prend des décisions quant à la gestion de tous les jours de cette entente. Le comité n'a pas de forme légale et n'est officiel que par résolution des municipalités qui font partie de l'entente de coopération. Il s'agit d'une forme hautement flexible de structure de coopération et c'est pour cette raison qu'elle est la plus répandue au Québec.

La différence avec le contrat de service simple est la création d'une structure décisionnelle qu'est le comité intermunicipal. Sa justification est que certains objets de coopération, comme se doter de certains services intermunicipaux de loisir, demande une prise de décision sur une base plus courante qu'un simple contrat de fourniture de services.

Son avantage majeur est sa flexibilité, qui permet de réajuster rapidement sa structure et ses objectifs en cas de besoin. C'est donc un modèle qui convient parfaitement pour faire la coordination des offres de loisir locales des municipalités qui en font partie. Beaucoup de milieux au Québec utilisent ce modèle pour faire l'embauche d'un travailleur en loisir supralocal dont le but est de supporter les associations locales de loisir comme elles en ont besoin (support technique, soutien au développement du bénévolat), de coordonner les offres locales de loisir pour éviter la compétition et d'organiser certains événements au niveau territorial.

Le désavantage majeur du comité intermunicipal de loisir est que sa flexibilité le rend facile à démanteler. Il ne convient donc pas bien à des ententes de coopération qui incluent un haut niveau de risques financiers ou politiques, comme c'est le cas dans le cas de la gestion et l'exploitation d'infrastructures majeures.

10.1.3 Régie intermunicipale

Pour :

- **Ramener la gestion des 2 arénas sous la même organisation et ainsi réaliser des économies d'échelle ;**
- **Négocier les conditions d'accès à l'Aréna 76 et/ou au centre sportif Odilon Grenier** (dans le but que chacun participe à leur financement en fonction de leur utilisation réelle);
- **Se doter d'un service de loisir intermunicipal qui assurerait la coordination des offres locales.**

La régie intermunicipale ne pourrait être mieux définie que par ces mots, tirés de la documentation du MAMOT sur les ententes de coopération intermunicipale :

« La régie intermunicipale est une personne morale créée pour la gestion commune du service faisant l'objet de l'entente. Cette entité est distincte des municipalités représentées à la régie. La régie est administrée par un conseil d'administration formé de représentants de chaque municipalité partie à l'entente. Le nombre de représentants de chaque municipalité ainsi que le nombre de voix dont chacun dispose sont déterminés dans l'entente. Ainsi, chaque municipalité participe activement au fonctionnement de la régie et à la gestion du service par l'intermédiaire de ses représentants. Les principales règles de fonctionnement du conseil d'administration de la régie sont les suivantes :

- Les assemblées du conseil d'administration sont publiques ;
- La majorité des membres du conseil en constitue le quorum ;
- Le président est nommé par le conseil d'administration parmi ses membres ;
- Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des voix ;
- Un membre du conseil d'administration cesse d'en faire partie s'il perd la qualité de membre du conseil municipal ;
- Le conseil d'administration nomme le secrétaire et le trésorier de la régie ainsi que tout fonctionnaire ou employé qu'il juge utile à son fonctionnement ;
- Le conseil d'administration peut adopter des règlements pour sa régie interne. La régie assure la gestion du service. Elle a compétence sur le territoire des municipalités qu'elle représente. Elle est investie des pouvoirs nécessaires pour assurer la réalisation de l'objet de l'entente : achat, expropriation, budget, emprunt, embauche de personnel. »

Nous croyons qu'il s'agit d'une solution plus cohérente que les contrats de service pour la question de la gestion et l'utilisation des infrastructures de 2^e niveau du Secteur Sud. Plutôt que d'avoir chacune leurs employés pour la gestion de leur infrastructure de leur côté, les municipalités pourraient créer une régie intermunicipale avec un seul appareil administratif. Des quotes-parts seraient versées par les municipalités en fonction de leur utilisation respective des infrastructures. Le montant de cette quote-part varierait d'une municipalité à l'autre en fonction des critères sélectionnés par les décideurs, qui sont souvent : le RFU, la population ou l'utilisation réelle des infrastructures. Plus de détails seront donnés plus loin sur les arrangements monétaires possibles. De la sorte, la régie intermunicipale permettrait :

- D'éliminer la répétition de certaines fonctions de gestion et d'administration, réduisant les coûts d'opération des 2 infrastructures majeures et les autres (piscine, patinoires extérieures, terrains de sport extérieurs ;
- Décider conjointement de l'avenir des infrastructures majeures de loisir pour le territoire ;
- Unifier l'offre de loisir des infrastructures de loisir pour assurer une complémentarité, éliminer la compétition, obtenir des masses critiques de participants ;
- Établir une politique publique commune pour gérer la participation des citoyens du Secteur Sud aux activités des infrastructures de loisir ;
- Éliminer une panoplie de frais reliés au contrôle de la participation des non-résidents aux activités des infrastructures majeures.

Cependant, le modèle de la régie intermunicipale ne permet pas d'impliquer des citoyens comme membre du conseil d'administration de la régie. Seuls des élus municipaux peuvent y siéger. Toutefois, rien n'empêche la régie de créer par résolution un comité consultatif relatif à ses orientations sur lequel siègeraient des citoyens comme des présidents d'associations ou de comités. Toutefois, certains pourraient réclamer le droit des présidents de comités de citoyens à devenir membre votant d'une future organisation de loisir intermunicipale. C'est pourquoi un 3^e modèle de coopération est présenté.

10.1.4 La corporation intermunicipale

Pour :

- **Ramener la gestion des 2 arénas sous la même organisation et ainsi réaliser des économies d'échelle ;**
- **Négocier les conditions d'accès à l'Aréna 76 et/ou au centre sportif Odilon Grenier** (dans le but que chacun participe à leur financement en fonction de leur utilisation réelle);
- **Se doter d'un service de loisir intermunicipal qui assurerait la coordination des offres locales.**

Similaire à la régie intermunicipale, **la corporation intermunicipale est un organisme à but non lucratif créé par plusieurs municipalités dans le but de faire l'exploitation d'un équipement de loisir à portée territoriale.** Les municipalités peuvent se doter d'un tel organisme et lui confier un mandat d'exploitation en vertu des articles suivants tirés de la Loi sur les compétences municipales² :

² Les auteurs de ce texte ne sont pas habilités à interpréter les textes de lois au sens légal. L'information est présente ici à titre indicatif et doit être confirmée par les instances appropriées.

8. Toute municipalité locale peut, sur son territoire ou à l'extérieur de celui-ci, après avoir avisé la municipalité concernée, établir ou exploiter un équipement culturel, récréatif ou communautaire avec un organisme à but non lucratif, une commission scolaire ou un établissement d'enseignement.

Elle peut également, à l'extérieur de son territoire, accorder une aide à une personne pour l'établissement et l'exploitation d'équipements et de lieux publics destinés à la pratique d'activités culturelles, récréatives ou communautaires.

93. Toute municipalité locale peut constituer tout organisme pour les fins suivantes :

- 1° la promotion industrielle, commerciale ou touristique ;
- 2° l'organisation et la promotion d'activités culturelles et de loisirs ;
- 3° la protection de l'environnement.

Elle peut confier aux organismes visés au premier alinéa l'organisation et la gestion d'activités relatives aux buts qu'ils poursuivent.

94. Toute municipalité locale peut confier à des sociétés ou personnes morales à but non lucratif l'organisation et la gestion, pour son compte, d'activités ou d'organismes visés au premier alinéa de l'article 93.

Ce modèle est peu exploité au Québec, bien qu'il présente des caractéristiques uniques comme le fait de pouvoir nommer des membres citoyens au conseil d'administration en plus des élus. Les résolutions des municipalités participantes ainsi que les lettres patentes de l'OBNL déterminent le nombre et la nature des représentants de chaque municipalité qui siègent sur le conseil d'administration. Des représentants des associations de loisir ou bénévoles peuvent donc s'impliquer de manière formelle dans le processus décisionnel d'un « service de loisir » territorial.

Le danger d'une telle formule, exprimée dans la littérature sur le sujet, est de s'éloigner d'une représentativité politique au sein du conseil d'administration. Comme, techniquement, le conseil d'administration est formé de membres citoyens, ceux-ci se retrouvent dans une position décisionnelle sans avoir été soumis au test du suffrage universel. Les conseillers, qui ont été élus, nomment des gens pour représenter la population. Il faut être certain que la population accepte ce processus avant de le faire.

Comme la régie, la corporation intermunicipale possède son propre personnel. Dans le cas d'une coopération intermunicipale de 2^e niveau, l'équipe de la corporation serait en charge de la gestion et de l'opération des infrastructures majeures de loisir du Secteur Sud, en commençant par le nouveau centre de l'activité physique et le centre sportif Odilon Grenier. Comme la régie, la corporation permettrait :

- D'éliminer la répétition de certaines fonctions de gestion et d'administration, réduisant les coûts d'opération des 2 infrastructures majeures et les autres (piscine, patinoires extérieures, terrains de sport extérieurs ;
- Décider conjointement de l'avenir des infrastructures majeures de loisir pour le territoire ;
- Unifier l'offre de loisir des infrastructures de loisir pour assurer une complémentarité, éliminer la compétition, obtenir des masses critiques de participants ;

- Établir une politique publique commune pour gérer la participation des citoyens du Secteur Sud aux activités des infrastructures de loisir ;
- Éliminer une panoplie de frais reliés au contrôle de la participation des non-résidents aux activités des infrastructures majeures, et, en plus ;
- D'intégrer des leaders citoyens dans le processus décisionnel afin de répondre en permanence aux besoins réels de la population et de ses associations.

Comme pour la régie, la répartition des coûts pour chacune des municipalités peut se faire sur 3 bases, selon ce qui est le plus équitable : le RFU, les populations et l'utilisation réelle des infrastructures.

10.2 Méthodes de calcul des quotes-parts

La **méthode par richesse foncière uniformisée (RFU)** divise les coûts reliés à une entente de coopération intermunicipale en fonction des proportions de la richesse foncière des municipalités du territoire, telle que calculée pour le Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. C'est une méthode qui est utilisée dans les secteurs où il n'y a pas une grande différence de richesse entre les populations des municipalités d'un territoire. Elle est beaucoup utilisée lorsque les coûts à se répartir incluent l'immobilisation de certaines infrastructures.

La 2^e méthode la plus fréquemment observée est **la méthode de calcul au prorata de la population**, qui répartit les coûts reliés à l'entente en proportion de la population de chacune des municipalités. C'est une méthode universelle qui convient dans la plupart des situations et elle est la méthode de redistribution des coûts la plus répandue dans le cas des ententes de coopération intermunicipale en loisir.

Une troisième **méthode par utilisation réelle ou « consommation réelle »** tient compte de l'utilisation des services offerts dans le cadre d'une entente par les résidents de chacune des municipalités. On tient un compte de l'utilisation que chaque municipalité (elle-même ou par ses citoyens) projette de faire ou fait réellement des services partagés. Dans le cas d'une entente où l'utilisation réelle peut facilement être comptabilisée, c'est une méthode très équitable. Par exemple, si la municipalité A, dans le cas d'un aréna, réserve pour l'année 50% des heures de glace disponibles, alors cette municipalité devrait payer 50% des coûts reliés à l'exploitation et la gestion.

Dans certains cas, des méthodes mixtes peuvent combiner deux méthodes de calcul des quotes-parts pour assurer davantage d'équité. Ainsi, les frais d'immobilisation peuvent être répartis selon le RFU et les frais de gestion et d'exploitation selon l'utilisation. Ou encore, on peut diviser les frais de gestion et d'exploitation en deux : la première moitié est payée par les municipalité en fonction de leur population respective et la deuxième moitié en fonction de leur utilisation réelle. Il suffit de trouver la méthode de répartition des coûts la plus équitable possible et qui convient le mieux à tous.

Le calcul se fait de la manière suivante : la municipalité qui offre les services détermine ce qui lui en coûte pour offrir les services convenus sans le coût des activités elles-mêmes, qui elles sont payées par les frais d'inscription des participants. Le montant est divisé parmi toutes les municipalités (y compris celle qui offre les services) en proportion de la caractéristique choisie : RFU, population ou utilisation. Une fois divisé, les montants sont chargés aux municipalités directement ou, dans certains cas, directement aux citoyens qui s'inscrivent aux activités par

l'imposition d'une surcharge. Cette méthode par surcharge est cependant beaucoup moins bien vue de manière générale.

La méthode de calcul implique le raisonnement suivant : je suis responsable de la prestation des services dans le cadre de l'entente, mais ils sont utilisés par la population de l'ensemble du territoire. Par conséquent, c'est l'ensemble du territoire qui devrait payer pour les faire fonctionner et les maintenir en état. Ainsi, c'est pour conserver un niveau convenu par tous de services que tous doivent cotiser et non pour participer aux activités qui s'y déroulent. Pour payer les activités qui s'y déroulent, des frais d'inscription existent. Cette méthode ne se base pas sur le principe de l'utilisateur-payeur mais plutôt sur le principe que le loisir public est une chose commune à tous, dont chacun peut se doter et qui doit être payé par tous.

11 Appendice 3 : Proposition de démarche pour la mise à l'agenda, la négociation et l'implantation de la coopération

La coopération intermunicipale ne peut pas connaître de succès sans que le projet soit porté par un leadership clair et assuré. Ainsi, comme c'est Disraeli qui a commandé ce rapport, l'intérêt et la vision du projet devraient être portés par les représentants de celle-ci. Toutefois, les représentants de Disraeli doivent d'abord être convaincu du projet, de la vision qu'il requiert, de ses bénéfices. Dans le but de guider Disraeli dans son approche, nous proposons la démarche suivante pour implanter une ou plusieurs ententes de coopération intermunicipale sur le territoire :

1. Rencontre à Disraeli avec les membres du conseil, le maire, les membres du personnel pertinents (DG, directeur des loisirs, ...) pour parler du projet et formuler une vision commune interne à la municipalité.
2. Rencontre avec l'ensemble des municipalités du Secteur Sud (un ou deux représentants par municipalité) pour parler du problème, expliquer comment chacun est imbriqué dans le problème et discuter du modèle territorial du loisir. S'entendre sur le problème.
3. Deuxième rencontre avec l'ensemble des municipalités du Secteur Sud pour s'entendre sur une vision commune du développement du loisir sur le territoire ou entre d'autres mots sur les orientations que devraient prendre le loisir sur l'ensemble du territoire (loisir de 2^e niveau).
4. Présenter les différentes options avec leurs avantages et leurs inconvénients, et présenter les différentes méthodes de répartition des quotes-parts avec leur justification factuelle, avec l'appui si possible d'un agent externe, par exemple un agent de développement de la MRC. S'entendre sur les modalités les plus appropriées.
5. Écriture d'un protocole. Adoption par les conseils.
6. Implantation, opération et évaluation.

Quelques conseils et informations :

- En coopération intermunicipale en loisir, la 1^{ère} année d'opération n'est jamais la meilleure en termes de résultats. Souvent, les attentes des parties prenantes sont trop élevées et de l'insatisfaction naît. Il est important de régulièrement parler de ses insatisfactions (avec un médiateur si possible) pour les désamorcer et au besoin, modifier certaines modalités de fonctionnement. De plus, certaines tentatives de coopération intermunicipale ont pris fin après seulement un an à cause de ces insatisfactions quant à la 1^{ère} année d'opération. Dans le cas d'une entente sur des infrastructures majeures, c'est la raison pour laquelle les ententes sont généralement signées sur 5 ans ou plus.
- La ville qui décidera de convertir son aréna devrait attendre qu'un consensus des municipalités existe avant d'entreprendre les démarches de conversion. Sinon, les autres municipalités pourraient avoir l'impression de ne pas être incluses dans le processus décisionnel et que toute la démarche ne sert qu'à payer les coûts de la conversion et non de se doter d'un équipement commun pour le territoire.