



PORTRAIT RÉGIONAL EN LOISIR CULTUREL DE L'ÎLE DE MONTRÉAL

Novembre 2025

ARTENSO

INNOVATION ET RECHERCHE APPLIQUÉE

Supervision

Santiago Risso et Annick Rocheleau

Coordination

Annick Rocheleau

Recherche et rédaction

Gabriela Molina

Conception graphique

Javiera Segovia (Artenso)

Ce projet est réalisé grâce au soutien financier du gouvernement du Québec.

Citer ce document

Molina, G. (2025). *Portrait régional en loisir culturel de l'île de Montréal*. Montréal. Artenso.
Rapport à l'attention de Sport et Loisir de l'île de Montréal. 98 p.
ISBN 978-2-9824234-0-4

Renseignements et informations

Sport et Loisir de l'île de Montréal
7333, rue Saint-Denis, Montréal (Québec) H2R 2E5
514 722-7747

Table des matières

Liste d'acronymes	7
Liste des figures.....	7
Liste de tableaux	9
Résumé exécutif	10
Introduction.....	12
Rappelle de la démarche précédente	12
La démarche actuelle.....	13
Objectifs	14
Méthodologie.....	14
Qu'est-ce que c'est le loisir culturel ?	14
Les milieux ciblés et les territoires représentés	16
Les thématiques et les niveaux d'analyse	17
Méthodes de collecte de données.....	18
Les entretiens.....	18
Les groupes de discussion.....	19
Le sondage	19
Limites de la recherche	20
Résultats	21
Niveau infra	21
La définition du loisir culturel selon le milieu associatif et le milieu municipal	21
La mission des organismes du milieu associatif	22
Le personnel du milieu associatif.....	23
Le personnel du milieu municipal	26
Compétences, expertises et formation du personnel du milieu associatif	27
Compétences, expertises et formation du personnel du milieu municipal	31
Parcours professionnels et formations dans le milieu municipal : constats issus des entretiens et groupes de discussion.....	33
Que retenir du personnel en loisir culturel dans le milieu associatif et le milieu municipal ?	33

Pistes régionales	34
Les bénévoles dans le milieu associatif.....	35
Que retenir du bénévolat dans le milieu associatif ?.....	43
Pistes régionales	43
La gouvernance du loisir culturel dans le milieu associatif.....	44
L'offre en loisir culturel du milieu associatif	45
L'offre en loisir culturel du milieu municipal	51
Les « modèles » de l'offre en loisir culturel : constats issus des entretiens et groupes de discussion.....	56
Les « modèles » de l'offre en loisir culturel : constats issus des entretiens et groupes de discussion (suite).....	57
Que retenir de l'offre du loisir culturel dans le milieu associatif et le milieu municipal ?	57
Pistes régionales	58
Niveau inter.....	59
Le partenariat dans le milieu associatif	59
Le partenariat comme levier essentiel pour le milieu associatif : constats issus des entretiens et groupes de discussion.....	62
Le partenariat dans le milieu municipal	63
Que retenir du partenariat en loisir culturel pour le milieu associatif et le milieu municipal	64
Pistes régionales.....	65
La concertation dans le milieu associatif.....	65
La concertation vue par le milieu associatif : constats issus des entretiens et groupes de discussion.....	67
La concertation vue par le milieu associatif : constats issus des entretiens et groupes de discussion (suite).....	68
La concertation dans le milieu municipal	69
La concertation vue par le milieu municipal : constats issus des entretiens et groupes de discussion.....	71
Que retenir de la concertation en loisir culturel pour le milieu associatif et le milieu municipal ?	72
Pistes régionales	72

La mutualisation dans le milieu associatif	73
Que retenir de la mutualisation en loisir culturel pour le milieu associatif ?	75
Pistes régionales	76
Niveau supra	76
Les instruments d'action publique dans le milieu municipal.....	76
Transition socioécologique.....	78
Niveau transversal.....	79
L'infrastructure dans le milieu associatif.....	79
Les enjeux de l'infrastructure en loisir culturel vue par le milieu associatif : constats issus des entretiens et groupes de discussion.....	82
L'infrastructure dans le milieu municipal	83
Les enjeux de l'infrastructure en loisir culturel vue par le milieu municipal : constats issus des entretiens et groupes de discussion.....	85
Que retenir de l'infrastructure en loisir culturel dans le milieu associatif et municipal ?	86
Pistes régionales	86
Le financement dans le milieu associatif.....	87
Le financement du loisir culturel dans le milieu associatif : constats issus des entretiens et groupes de discussion	88
Que retenir du financement dans le milieu associatif ?.....	89
Pistes régionales	89
<i>Conclusion</i>	91
<i>Bibliographie</i>	93
<i>Annexes</i>	94

Liste d'acronymes

AQLM : Association québécoise du loisir municipal
AQLPH : Association québécoise pour le loisir des personnes handicapées
ATO : autres types d'organismes
CALQ : Conseil des arts et des lettres du Québec
CCL : centre communautaire de loisirs
CL : centre de loisirs
CQL : Conseil québécois du loisir
CQM : Conseil québécois de la musique
FHOSQ : Fédération des harmonies et des orchestres symphoniques du Québec
FQTA : Fédération québécoise du théâtre amateur
IAP : instruments d'action publique
LCPAA : loisir culturel et pratique artistique amateur
MCC : ministère de la Culture et des Communications
OBNL : organisme à but non lucratif
OLC : organisme en loisir culturel
ONU : Organisation des Nations unies
OQL : Observatoire québécois du loisir
RABQ : Réseau de l'action bénévole du Québec
SODEC : Société de développement des entreprises culturelles
UDA : Union des artistes
UNESCO : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

Liste des figures

Figure 1. Niveaux d'analyse du portrait	17
Figure 2. Nombre de personnes salariées permanentes par type d'organisme au sein du milieu associatif	24
Figure 3. Durée de rétention du personnel au sein des organismes du milieu associatif ...	25
Figure 4. Compétences et expertises actuelles du personnel au sein des organismes du milieu associatif	28
Figure 5. Pourcentage du budget global dédié à la formation du personnel au sein du milieu associatif	29

Figure 6. Principaux besoins de formation du personnel au sein des organismes du milieu associatif	31
Figure 7. Pourcentage du personnel bénévole comparé au personnel rémunéré au sein du milieu associatif	36
Figure 8. Répartition des rôles des bénévoles dans les organismes au sein du milieu associatif	36
Figure 9. Principaux enjeux liés au bénévolat dans les organismes	42
Figure 10. Répartition des activités de loisir culturel par champ disciplinaire dans les organismes du milieu associatif.....	46
Figure 11. Répartition des activités de loisir culturel selon les groupes d'âge rejoints par les organismes du milieu associatif.....	49
Figure 12. Répartition des activités de loisir culturel selon les champs disciplinaires au sein du milieu municipal	52
Figure 13. Groupes d'âge rejoints par les activités de loisir culturel au sein du milieu municipal.....	53
Figure 14. Partenariats formels et informels dans le domaine du loisir culturel au sein du milieu associatif	59
Figure 15. Répartition des partenaires selon le type d'organisme au sein du milieu associatif	60
Figure 16. Nouveaux partenariats souhaités pour soutenir le développement du loisir culturel au sein du milieu municipal.....	64
Figure 17. Existence d'instances locales formelles de concertation en loisir culturel au sein du milieu municipal	69
Figure 18. Existence d'instances locales informelles de concertation en loisir culturel au sein du milieu municipal.....	70
Figure 19. Facteurs limitant la concertation locale en loisir culturel au sein du milieu municipal.....	71
Figure 20. Organismes du milieu associatif ayant mis en place des stratégies de mutualisation (3 dernières années)	73
Figure 21. Répartition des types de mutualisation au sein des organismes du milieu associatif	74

Figure 22. Organismes utilisant des lieux de diffusion pour les activités artistiques amateurs	80
Figure 23. Principales difficultés d'accès aux espaces de loisir culturel et pratiques artistiques amateurs rencontrées par les organismes du milieu associatif.....	81
Figure 24. Principales difficultés d'accès aux espaces de loisir culturel et de pratiques artistiques amateurs au sein du milieu municipal	83

Liste de tableaux

Tableau 1. Type et définition d'organismes du milieu associatif.....	16
Tableau 2. Organismes en nombre de personnes répondantes/participantes	19
Tableau 3. Définition du loisir culturel et pourcentage par milieu.....	22
Tableau 4. Thématiques, description, objectifs et milieu interrogé	94

Résumé exécutif

En 2024, Artenso a été mandaté par Sport et Loisir de l'île de Montréal (SLIM) pour mettre à jour le *Portrait du loisir culturel* réalisé en 2021.

À la suite de la pandémie de COVID-19 et dans le contexte du renouvellement de la politique de développement culturel de la Ville de Montréal, entre autres événements structurants, cette mise à jour visait non seulement à actualiser les données, mais aussi à évaluer la pertinence des thématiques abordées dans le portrait de 2021, à en développer de nouvelles au besoin et à approfondir les connaissances sur l'état du loisir culturel dans la région montréalaise. Pour ce faire, Artenso a été accompagné d'un comité de pilotage représentatif des divers acteurs qui composent l'écosystème du loisir culturel (ministère de la Culture et des Communications, agents de loisir, experts universitaires, entre autres). Ce comité s'est réuni entre mai 2024 et mai 2025 afin de définir les objectifs du nouveau portrait, de cibler les thématiques à aborder et d'alimenter l'analyse des résultats issus de différents dispositifs de collecte de données, tant qualitatives que quantitatives.

Dans cette perspective, le *Portrait régional en loisir culturel de l'île de Montréal — édition 2025* poursuit les objectifs suivants :

- Faire l'état des lieux des pratiques actuelles en loisir culturel et dégager les nouvelles tendances.
- Formuler des recommandations pour établir des terrains de collaboration susceptibles de mobiliser les acteurs du milieu.
- Positionner le loisir culturel dans le secteur culturel en clarifiant sa définition, en mettant en lumière sa contribution au développement social et en sensibilisant les décideurs publics à son importance.

Ainsi, un sondage, des entretiens et des groupes de discussion ont eu lieu entre octobre 2024 et janvier 2025, ciblant le milieu associatif (organismes en loisir culturel, centres communautaires de loisirs, centres de loisirs et autres types d'organismes, tels que sociétés d'histoire ou regroupements d'artistes) ainsi que le milieu municipal (arrondissements montréalais et villes liées de la région de Montréal).

L'analyse met en lumière la vitalité, mais aussi la fragilité du loisir culturel, tant dans le milieu associatif que dans le milieu municipal. Si l'on observe une grande diversité d'acteurs, de pratiques et d'offres, cette richesse potentielle est freinée par une précarité financière persistante, une forte dépendance au bénévolat, un manque de reconnaissance institutionnelle et des inégalités territoriales. Le développement de compétences et l'accès à des formations restent limités. L'offre, bien que variée, peine à rejoindre certains publics, et les infrastructures disponibles ne répondent pas toujours aux besoins du secteur.

Par ailleurs, malgré des partenariats et démarches de concertation existants, leur caractère souvent ponctuel ou informel limite leur portée. Enfin, l'analyse fait état d'écarts marqués, ce qui traduit l'hétérogénéité et la fragmentation de l'écosystème du loisir culturel, en comparaison avec d'autres secteurs du loisir, de l'art, du patrimoine et de la culture. Dans ce contexte, la consolidation du loisir culturel passe par un meilleur soutien structurel et financier, ainsi qu'une reconnaissance accrue de son rôle dans la cohésion sociale.

Introduction

Rappelle de la démarche précédente

Depuis 2016, dans un contexte de renouvellement de la politique culturelle au Québec, où la culture est de plus en plus reconnue comme un levier de participation citoyenne, le loisir culturel s'impose comme un espace d'expression, d'engagement et de rencontre. C'est dans cet esprit que Sport et Loisir de l'île de Montréal (SLIM) a entrepris en 2019 la réalisation d'un portrait régional du loisir culturel, une première étape structurante pour mieux comprendre les forces, les besoins et les dynamiques du secteur. Cette démarche s'inscrivait dans le cadre du *Plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023*, qui confiait aux unités régionales de loisir et de sport (URLS) – dont SLIM – un rôle élargi en matière de loisir culturel.

Le [*Portrait régional en loisir culturel, publié en 2021*](#), visait à jeter les bases d'un plan d'action régional mobilisateur¹, en adéquation avec les réalités du terrain et les orientations du ministère de la Culture et des Communications (MCC), notamment celle qui consiste à encourager la pratique du loisir culturel et les initiatives qui utilisent la culture comme outil d'intervention sociale (ministère de la Culture et des Communications, 2018, cité dans Risso et al., 2021, p. 9). Pour ce faire, il s'est appuyé sur une vaste consultation des milieux associatif, municipal et scolaire, soutenue par un comité de suivi réunissant des représentants du secteur associatif, du milieu de l'éducation, du Service de la culture de la Ville de Montréal et de la Direction régionale du MCC.

¹ Conséquemment, le [*Plan d'action régional en loisir culturel 2022-2024*](#), adopté dans le prolongement du *Plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023*, confie à SLIM la responsabilité de soutenir le développement du loisir culturel à l'échelle régionale. Il s'appuie sur une approche écosystémique, mobilisant un ensemble d'acteurs – organismes, municipalités, institutions scolaires, ministères – dans une logique de collaboration et de complémentarité, afin de consolider un secteur en pleine évolution. Organisé autour de cinq axes d'intervention, le plan propose des pistes d'action concrètes visant à renforcer la reconnaissance du loisir culturel, à consolider les capacités des intervenants et à stimuler la coopération entre les milieux concernés :

- Valorisation : accroître la visibilité et la reconnaissance du loisir culturel dans les milieux de la culture, du loisir et de la santé, en soulignant son rôle essentiel dans l'offre culturelle citoyenne.

La démarche actuelle

En 2024, Artenso a été mandaté par Sport et Loisir de l'île de Montréal (SLIM) pour mettre à jour le portrait du loisir culturel réalisé en 2021.

À la suite de la pandémie de COVID-19 et dans le contexte du renouvellement de la politique de développement culturel de la Ville de Montréal, entre autres événements structurants, cette mise à jour visait non seulement à actualiser les données, mais aussi à évaluer la pertinence des thématiques abordées dans le portrait de 2021, à en développer de nouvelles au besoin, et à approfondir les connaissances sur l'état du loisir culturel dans la région montréalaise.

Pour ce faire, Artenso a été accompagné d'un comité de pilotage représentatif des divers acteurs qui composent l'écosystème du loisir culturel :

- Annick Rocheleau, chargée de projets en loisir culturel, Sport et Loisir de l'île de Montréal (SLIM)
- Santiago Risso, conseiller en développement régional, dossier bénévolat et formation, Sport et Loisir de l'île de Montréal (SLIM)
- Christine Duchesne, cheffe de programmation — arts de la scène et loisirs culturels, Direction culture, sports, loisirs et développement communautaire, Ville de Pointe-Claire
- David Klis, conseiller en planification, Direction de la culture, des loisirs et des bâtiments, arrondissement de Saint-Léonard, Ville de Montréal
- Marie-Ève Courchesne, commissaire à la culture, loisir culturel et pratique artistique amateur, Ville de Montréal

-
- Réseautage et concertation : créer une instance de concertation régionale et encourager la mise en synergie des milieux associatif, municipal et scolaire afin de mutualiser les ressources, favoriser les partenariats et positionner les priorités du secteur auprès des instances locales et régionales.
 - Bénévolat : reconnaître le rôle central des bénévoles dans le développement des organismes, en valorisant leur engagement et en offrant un soutien pour améliorer leur mobilisation, leur gestion et leur rétention.
 - Formation : développer les compétences des intervenants, considérées comme un levier essentiel pour assurer la qualité des actions en loisir culturel, en mettant à disposition des outils de formation pertinents et en explorant de nouvelles modalités d'apprentissage axées sur le partage et la transversalité.
 - Expertise-conseil : renforcer l'autonomie des organismes par un accompagnement stratégique, des conseils en gouvernance, des outils adaptés et un appui à la recherche de financement.

- Julie Fournier (jusqu'à février 2025), conseillère en développement culturel, Direction des services à la clientèle de l'Île de Montréal, ministère de la Culture et des Communications
- Andreea Bargoveanu, conseillère en développement culturel, Direction des services à la clientèle de l'Île de Montréal, ministère de la Culture et des Communications
- Jean-Marie Lafortune, professeur au Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal.

Ce comité s'est réuni entre mai 2024 et mai 2025 afin de définir les objectifs du nouveau portrait, de cibler les thématiques à aborder et d'alimenter l'analyse des résultats issus de différents dispositifs de collecte de données, tant qualitatives que quantitatives (voir section Méthodologie).

Objectifs

Dans cette perspective, le *Portrait régional en loisir culturel de l'île de Montréal* — édition 2025 — poursuit les objectifs suivants :

- Faire l'état des lieux des pratiques actuelles en loisir culturel et dégager les nouvelles tendances;
- Formuler des recommandations pour établir des terrains de collaboration susceptibles de mobiliser les acteurs du milieu;
- Positionner le loisir culturel dans le secteur culturel en clarifiant sa définition, en mettant en lumière sa contribution au développement social, et en sensibilisant les décideurs publics à son importance.

Méthodologie

Qu'est-ce que c'est le loisir culturel?

Le loisir culturel est souvent entendu comme un ensemble d'activités artistiques, culturelles, patrimoniales exercées de manière libre ou encadrée, individuelle ou collective, dans le temps libre, et motivées principalement par le plaisir, l'expression de soi, l'épanouissement personnel ou l'engagement social.

Deux dimensions structurent cette définition :

- La dimension expressive, qui renvoie à la pratique artistique amateur, à la participation active, à la création et à l'affirmation de soi à travers les arts;
- La dimension impressive, qui touche à l'expérience culturelle vécue, à l'inspiration, à la contemplation et à la réception d'œuvres ou d'activités culturelles en tant que spectateur ou participant sensible.

Le loisir culturel se distingue ainsi par sa capacité à transformer le rapport à soi, aux autres et à l'environnement, en soutenant le développement individuel et collectif, la créativité, le bien-être et l'inclusion sociale. Cette définition met également en lumière le rôle structurant des organismes œuvrant en loisir culturel, tant dans l'accompagnement des publics que dans la formation, la diffusion, le renouvellement des pratiques et le soutien à l'engagement communautaire. En somme, le loisir culturel constitue un espace essentiel de participation culturelle, de création accessible et de reconnaissance des expressions citoyennes (ministère de la Culture et des Communications, s.d et Ville de Montréal 2012, Sport et Loisir de l'île de Montréal, 2019, p. 4; Conseil québécois du loisir, s. d.; Paquin & Lafortune, 2023, p. 23).

Toutefois, le présent portrait a dû s'appuyer sur une définition opérationnelle du loisir culturel, afin de construire un cadre de recherche cohérent. La définition retenue met en évidence la dimension expressive du loisir culturel dans une volonté de distinction par rapport à la médiation culturelle. Cela dit, la dimension impressive, liée à la réception et à l'expérience culturelle, n'est pas exclue, bien que l'accent ne soit pas mis sur les lieux de diffusion artistique, qui relèvent d'autres acteurs du milieu.

Dans cette perspective, le portrait adopte une définition large et inclusive du loisir culturel, reflétant la diversité des pratiques et des expériences recensées auprès des acteurs du secteur sur le territoire montréalais. Afin de mieux comprendre les représentations associées à cette notion, la définition du loisir culturel a fait l'objet d'une attention particulière dans les dispositifs de collecte de données. Une question ouverte a notamment été intégrée au sondage et aux entretiens pour documenter ce que les organismes entendent eux-mêmes par loisir culturel (voir section *La définition du loisir culturel selon le milieu associatif et le milieu municipal*).

Les milieux ciblés et les territoires représentés

Les milieux ciblés pour cette recherche étaient le milieu associatif et le milieu municipal. Pour le premier, tout organisme œuvrant en loisir culturel pouvait participer aux dispositifs de collecte de données (sondage, entretiens et groupes de discussion) et se définir lui-même selon l'appellation qui lui semblait la plus appropriée. De cette manière, nous avons recueilli des données provenant de :

Tableau 1. Type et définition d'organismes du milieu associatif

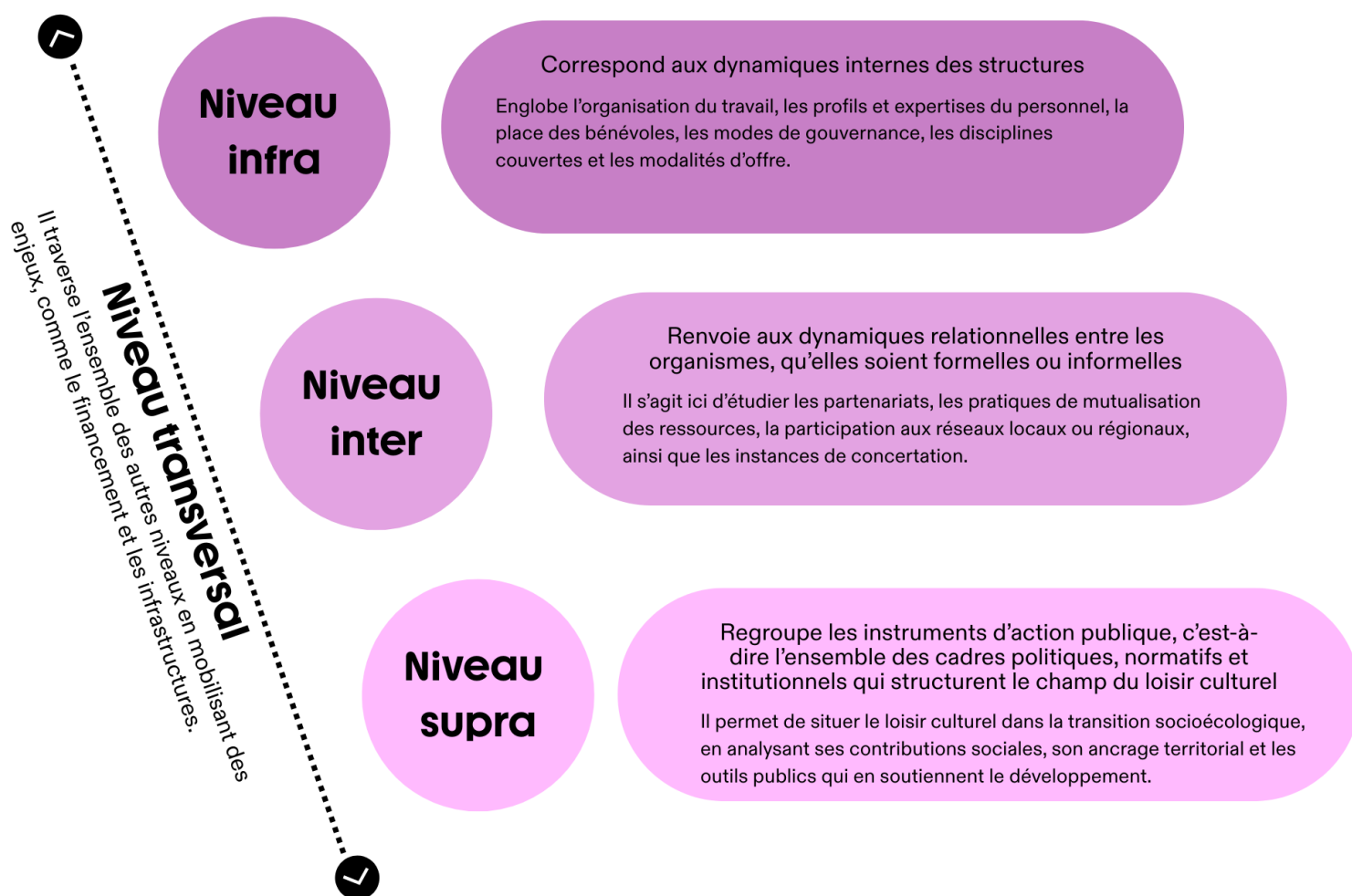
Type d'organismes	Définition
Organismes en loisir culturel (OLC)	OBNL actifs sur le territoire montréalais ayant pour mandat d'offrir aux citoyennes et citoyens des activités et des formations dans le domaine du loisir culturel (Risso et al., 2021, p. 11).
Centres communautaires de loisirs (CCL)	Organismes servant de point de ralliement pour une collectivité ou une communauté, dans le but d'organiser des activités récréatives, culturelles, sociales ou humanitaires (Risso et al., 2021, p. 11).
Centres de loisirs (CL)	Lieu, généralement public, où sont proposées diverses activités récréatives. Contrairement à celles offertes dans un centre communautaire, les activités d'un centre de loisirs relèvent généralement moins du domaine social ou humanitaire (Risso et al., 2021, p. 11).
Autres types d'organismes (ATO)	Cette catégorie regroupe des acteurs divers dont : organismes culturels, sociétés d'histoire, regroupements culturels locaux, organismes communautaires jeunesse, OBNL en éducation, en art ou en éducation artistique, ou encore organismes œuvrant à la protection et à la valorisation du patrimoine bâti.

Concernant le milieu municipal, nous avons exploré l'état du loisir culturel tant au sein des arrondissements de la Ville de Montréal que dans les villes liées de l'île de Montréal.

Les thématiques et les niveaux d'analyse

Afin de saisir la complexité du loisir culturel sur l'île de Montréal, tant dans sa mise en œuvre concrète que dans son inscription territoriale et politique, cette recherche repose sur une structuration à trois niveaux d'analyse : **infra**, **inter** et **supra**. Cette approche multiniveau permet de croiser les logiques internes des organismes et des entités locales (arrondissements et municipalités), leurs dynamiques de collaboration, ainsi que les cadres d'action dans lesquels elles s'inscrivent².

Figure 1. Niveaux d'analyse du portrait



² L'annexe du présent document présente en détail les thématiques et les éléments abordés au cours de la démarche.

Méthodes de collecte de données

Pour documenter les réalités du loisir culturel sur l'île de Montréal, trois dispositifs de collecte de données ont été mobilisés : des entretiens individuels (en ligne), des groupes de discussion et un sondage (en ligne).

Les entretiens

Des entretiens semi-dirigés réalisés entre **janvier et mars 2025** dans le cadre de cette recherche visaient à approfondir la compréhension des dynamiques propres au développement du loisir culturel, tant dans le milieu associatif que dans le milieu municipal. Les objectifs pour chaque milieu étaient les suivants :



Milieu associatif

- > Documenter les trajectoires professionnelles des personnes responsables, le rôle qu'elles jouent au sein de leur organisme, ainsi que les caractéristiques structurelles et la mission de ce dernier.
- > Comprendre les initiatives actuelles ou envisagées en matière de loisir culturel, sur l'accessibilité des activités et des infrastructures pour divers publics (jeunes, aînés, communautés marginalisées).
- > Identifier les principaux défis rencontrés et les leviers identifiés pour y répondre.
- > Inviter les participants à formuler leur vision du développement du loisir culturel à l'horizon 2030.



Milieu municipal

- > Approfondir les particularités territoriales propres à chaque arrondissement ou ville liée de l'île de Montréal.
- > Mettre en lumière les projets existants ou souhaités, les enjeux d'accessibilité, ainsi que les défis liés au financement, à l'équité territoriale et à l'accès aux lieux de pratique ou de diffusion.
- > Observer l'intégration du loisir culturel dans les politiques publiques, à l'existence de normes et à l'influence de cadres externes (fédéraux ou internationaux).
- > Inviter les participants à formuler leur vision du développement du loisir culturel à l'horizon 2030.

Les résultats ont été analysés à l'aide d'une grille thématique préétablie selon la structure de deux types d'entretien, dans laquelle chaque intervention a été codée en fonction des axes retenus, tout en précisant le type d'organisme ou entité locale concernée.

Les groupes de discussion

Les groupes de discussion se sont tenus le 11 février dans les locaux de SLIM. Conçue comme un espace de coconstruction, l'activité visait à faire émerger une lecture croisée des forces, des défis et des pistes de solutions pour le loisir culturel, en tenant compte des réalités propres aux organismes des milieux associatif et municipal. Trois axes ont été explorés : les infrastructures, le financement et la concertation. Ces thématiques avaient été dégagées lors d'une lecture préliminaire des résultats du sondage et faisaient également écho aux enjeux soulevés dans le portrait de 2021.

Les notes de restitution des échanges ont ensuite été codées à l'aide d'une grille d'analyse, en fonction des axes et des thèmes établis dans le canevas d'animation de l'activité.

Le sondage

Un sondage en ligne de 70 questions avec une majorité de questions fermées a été diffusé entre janvier et mars 2025 auprès des milieux associatifs et municipaux. Ce questionnaire visait à documenter de manière détaillée les missions, pratiques, les ressources, les besoins et les perspectives liés au développement du loisir culturel sur l'île de Montréal.

En somme, plus de 67 représentants du milieu associatif et 37 représentants du milieu municipal ont participé de cette recherche :

Tableau 2. Organismes en nombre de personnes répondantes/participantes

Milieu	Type d'organisme/entité	Dispositif et nombre de personnes répondantes/participantes		
		Entretien (en ligne) De janvier à mars 2025	Groupes de discussion (11 février)	Sondage (en ligne) De janvier à mars 2025
Milieu associatif	Organismes en loisir culturel	-		38
	Centres communautaires de loisirs	-		5
	Centres de loisirs	1		8
	Autres organismes	3		12
Milieu municipal	Arrondissements de Montréal	8	1	22
	Villes liées (municipalités)	3	-	3

Limites de la recherche

Malgré les efforts déployés pour rejoindre un large éventail de représentants d'organismes du milieu associatif ainsi que d'acteurs du milieu municipal, la recherche a été confrontée à certaines limites.

La **mobilisation des personnes participantes** s'est avérée difficile dans certains cas, en raison de contraintes de temps, de disponibilité ou de capacité organisationnelle. En conséquence, bien que l'échantillon soit diversifié, la **représentativité des personnes répondantes** demeure partielle, notamment dans le cas du sondage en ligne, où certains types d'organismes ou territoires sont sous-représentés. Cette disparité pourrait influencer certaines tendances observées.

Par ailleurs, le **niveau d'information disponible** au sein des organismes et des entités municipales a pu varier, certaines répondant de manière plus exhaustive que d'autres selon la personne sollicitée ou sa connaissance des enjeux internes. Cette hétérogénéité peut entraîner des écarts dans la précision ou la profondeur des données recueillies.

Pour **atténuer ces limites**, l'analyse du sondage repose principalement sur les pourcentages de réponses, en évitant de surinterpréter les données absolues. Par souci d'équité analytique, la variable territoriale n'a pas été mobilisée dans l'interprétation comparative, afin de ne pas surreprésenter ni sous-représenter certains territoires.

Résultats

Note : Les résultats du sondage sont présentés en pourcentage afin de compenser les limites liées à la représentativité de l'échantillon. Les tendances générales sont mises en évidence. Lorsqu'un type d'organisme du milieu associatif ou une entité locale (arrondissement ou municipalité) se démarque de manière significative, cette particularité est explicitement signalée. À défaut, cela indique que l'ensemble des organismes ou entités observés s'inscrit dans la tendance générale.

Par ailleurs, les résultats du sondage sont complétés, lorsque pertinents, par des constats tirés des entretiens et des groupes de discussion.

Niveau infra

La définition du loisir culturel selon le milieu associatif et le milieu municipal

Les réponses recueillies révèlent une **vision multidimensionnelle du loisir culturel**, partagée à la fois par les milieux associatif et municipal. Cette pluralité d'interprétations met en lumière un secteur à la croisée de plusieurs finalités — créativité artistique, apprentissage, cohésion sociale et récréation — mais aussi la complexité de l'écosystème qui entoure le loisir culturel.

La **créativité artistique** constitue la dimension la plus souvent évoquée, notamment dans le milieu municipal, où elle représente 39 % des réponses, contre 28 % dans le milieu associatif. Ce décalage peut s'expliquer par le cadre plus normatif des politiques culturelles municipales, qui associent souvent le loisir culturel à des pratiques artistiques reconnues.

L'**apprentissage et l'enrichissement personnel**, sous forme de conférences, d'expositions ou de découvertes, arrivent en deuxième position, avec des proportions relativement proches entre les deux milieux. Cette dimension souligne la dimension impressionnante du loisir, mais aussi la valeur éducative du loisir culturel, au-delà de la seule pratique artistique.

La **cohésion sociale** — par les événements, les échanges ou les projets collectifs — demeure une composante essentielle, particulièrement pour les organismes communautaires. Elle reflète l'ancrage du loisir culturel dans le vivre-ensemble et les dynamiques locales.

Enfin, la **récréation culturelle**, associée à la détente et au plaisir esthétique, complète ce tableau, avec des écarts modérés entre les deux milieux. Elle témoigne d'une reconnaissance croissante des pratiques de « consommation culturelle » (écoute, visionnement, contemplation) comme formes légitimes de loisir.

Tableau 3. Définition du loisir culturel et pourcentage par milieu

Dimension	Milieu associatif	Milieu municipal
Créativité artistique	28 %	39 %
Apprentissage et enrichissement personnel	26 %	23 %
Cohésion sociale	24 %	19 %
Récréation culturelle	23 %	18 %
Catégorie « Autre » pour milieu municipal : référence à « une activité culturelle amateur » (2 %)		

La mission des organismes du milieu associatif

Lorsqu'il s'agit de définir la mission de l'organisme, la majorité d'entre eux (71 %) déclarent avoir une mission explicite en loisir culturel, mais cette présence varie fortement selon le type de structure. Sans surprise, les organismes en loisir culturel (OLC) se démarquent par leur forte spécialisation : 95 % d'entre eux affichent une mission clairement orientée vers ce domaine. À l'inverse, les centres de loisirs (CL), plus généralistes, et les centres communautaires de loisirs (CCL) y consacrent moins d'attention au loisir culturel : moins de 25 % des premiers, et seulement 10 % des seconds intègrent le loisir culturel dans leur mission institutionnelle. Il en va de même pour les autres types d'organismes (ATO).

Parmi les missions identifiées, le soutien à la pratique artistique amateur constitue l'objectif principal, mentionné par 42 % des personnes répondantes. Au-delà de cette pratique, les missions poursuivies couvrent une variété de dimensions : la diffusion du patrimoine (17 %), la facilitation de l'accès aux arts et le renforcement de l'éveil artistique (11 % chacun), ainsi que des objectifs plus ciblés, tels que favoriser l'équité d'accès pour certains groupes (6 %) et créer des passerelles entre pratique amateur et professionnelle (6 %).

Enfin, 11 % des missions relèvent de finalités sociales ou communautaires — par exemple, promouvoir le dialogue interculturel, favoriser la visibilité de la diversité, soutenir la réinsertion sociale de certaines populations ou rassembler les membres d'une communauté — révélant ainsi une volonté d'utiliser le loisir culturel comme levier d'inclusion.

Le personnel du milieu associatif

Personnel à temps plein

Les réponses concernant la composition du personnel — considéré dans l'ensemble des missions des organismes et non uniquement dans le domaine du loisir culturel — révèlent une **faible proportion d'emplois permanents** (voir figure ci-dessous). Cette situation est particulièrement marquée dans les OLC, où le niveau de professionnalisation demeure limité. Cette faiblesse en dotation structurelle limite la stabilité des équipes et pourrait freiner leur capacité à innover ou à pérenniser les actions dans le temps.

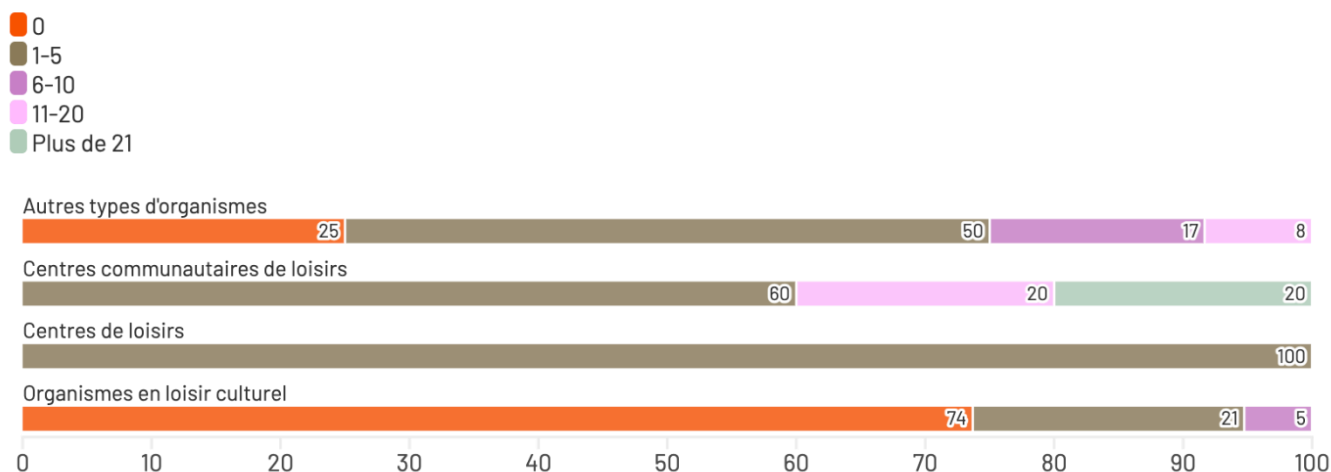
De manière générale, près de la moitié des organismes (49 %) ne comptent aucune personne employée de manière permanente, et 40 % disposent d'un personnel réduit de 1 à 5 personnes. Ainsi, près de 90 % des organismes fonctionnent avec une équipe permanente très restreinte, voire inexistante.

Les écarts entre types d'organismes sont notables. Les OLC sont les plus précaires à ce chapitre : la grande majorité ne compte aucune personne employée à temps plein, et moins de 20 % emploient entre 1 et 5 personnes. Les CL présentent un profil homogène, avec de réponses qui se situent dans la tranche de 1 à 5 personnes employées de manière permanente, traduisant une dotation minimale, mais généralisée.

Les CCL se démarquent par une meilleure capacité en ressources humaines : environ 60 % disposent de 1 à 5 personnes employées à temps plein, mais 40 % vont au-delà, avec 20 % affichant plus de 21 personnes permanentes, signe de structures plus robustes et mieux financées.

Enfin, les ATO présentent une grande hétérogénéité, avec des profils allant de l'absence totale de personnel à des dotations intermédiaires (6 à 10, voire 11 à 20 personnes employées). Cette variation reflèterait des modèles d'organisation très diversifiés selon la mission, le territoire ou les sources de financement, comme nous allons voir plus tard.

Figure 2. Nombre de personnes salariées permanentes par type d'organisme au sein du milieu associatif



Personnel à temps partiel

Le personnel à temps partiel — impliqué dans l'ensemble des missions des organismes, et non uniquement dans le domaine du loisir culturel — représente la pierre angulaire du fonctionnement de nombreux organismes. À l'échelle globale, 97 % des personnes répondantes déclarent avoir au moins une personne employée à temps partiel, ce qui en fait plus ou moins la norme d'organisation du travail dans le secteur.

Les CL se démarquent nettement : 85 % d'entre eux emploient plus de 21 personnes à temps partiel. Ce modèle reflèterait la diversité de leur programmation, qui requiert du personnel d'animation, souvent pour des activités courtes ou saisonnières. Les CCL adoptent une configuration similaire : la majorité dépasse également les 21 personnes employées à temps partiel, avec un second noyau autour de 6 à 10 personnes.

À l'opposé, les OLC comptent peu de personnel à temps partiel. Plus de 70 % n'en emploient aucune personne, et seuls 25 % disposent de 1 à 5 personnes employées à temps partiel, rare étant celles qui dépassent ce seuil (5 %).

Cette faible dotation témoigne d'un modèle souvent basé sur le bénévolat (voir section *Bénévolat*), le travail contractuel ou de très petites équipes. Elle reflèterait également une structure plus fragile souvent centrée sur des projets ponctuels plutôt que sur une offre continue. De la même manière, cette situation peut découler d'un manque de soutien structurel lié à la mission des organismes, comme l'ont souligné les personnes participantes aux groupes de discussion et les personnes interviewées (voir section *Financement*).

Les ATO présentent une plus grande hétérogénéité. Environ 35 % n'ont aucune personne employée à temps partiel, tandis que la moitié en comptent entre 1 et 5. Seule une minorité dépasse les 10 personnes employées.

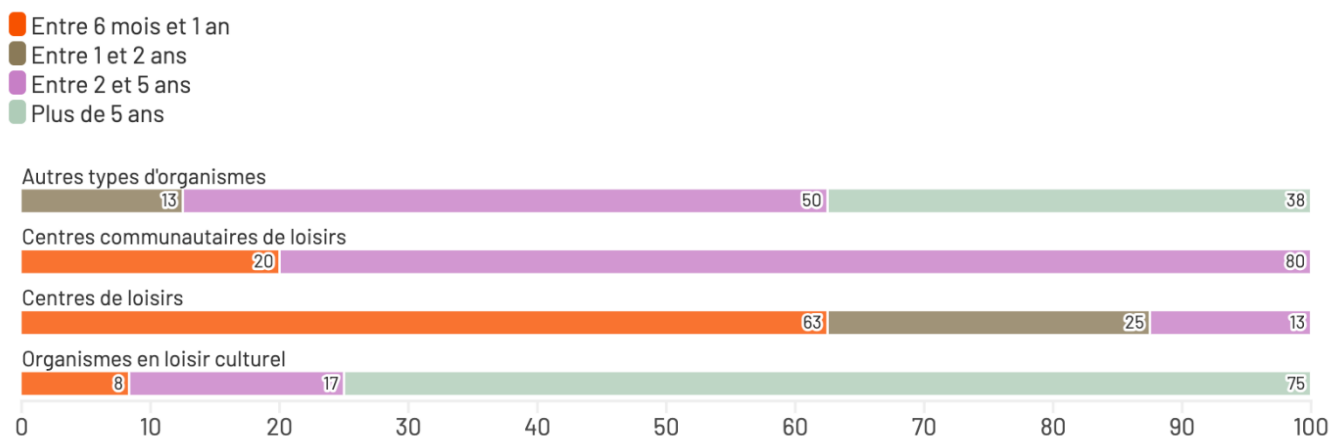
Rétention et postes pourvus

L'analyse des taux de rétention et de postes pourvus révèle un **secteur globalement stable**, mais traversé par d'**importantes disparités selon les types d'organismes**. Certains rencontrent des difficultés significatives de fidélisation du personnel et de dotation complète des postes, ce qui pourrait à terme affecter leur capacité d'action.

Dans l'ensemble, 76 % des personnes répondantes indiquent que le personnel reste plus de deux ans en poste, ce qui indique un ancrage relativement stable. Cependant, cette moyenne masque d'importants écarts :

- Les OLC présentent une rétention relativement bonne malgré un faible nombre de personnes salariées. Cela pourrait s'expliquer par un engagement fort, souvent bénévole ou contractuel, mais aussi par un fonctionnement plus réduit.
- Les CL affichent des signes d'instabilité : la majorité de leur personnel quitte l'emploi entre 1 et 2 ans. Cette fragilité pourrait être liée à la forte proportion de contrats à temps partiel.
- Les CCL présentent une situation plus hétérogène : bien dotés en personnel permanent et partiel, une partie fait néanmoins face à des cas préoccupants de rétention (20 % entre 1 et 6 mois).
- Les ATO montrent une bonne rétention du personnel, dont la plupart, entre 2 et 5 ans (50 %) et 5 ans et plus (38 %).

Figure 3. Durée de rétention du personnel au sein des organismes du milieu associatif



70 % des organismes déclarent avoir pourvu plus de 90 % de leurs postes. Toutefois, certains milieux accusent un retard :

- Les CL sont plus nombreux (plus de 40 %) à se situer entre 50 % et 90 % de postes pourvus, or, leur rétention ne dépasse pas les 2 ans.
- Les CCL, bien que la majorité affiche une certaine stabilité (80 % indiquent avoir pourvu 90 % des postes), sont les seuls parmi tous les types d'organismes à présenter des cas où, moins de la moitié des postes sont pourvus (20 % le signalent). Ce constat, de même que les différences entre certains CCL affichant une dotation en personnel stable et d'autres non, pourrait s'expliquer par des disparités internes entre centres — selon leur financement, leur territoire d'action ou encore l'expansion de certaines activités — qui influencent la gestion des ressources humaines.

Le souhait de pourvoir des postes supplémentaires se concentre principalement dans les CL et les ATO, où environ 20 % et 15 % souhaitent pourvoir de 3 à 5 postes, tandis que les OLC l'expriment peu, et que les CCL ne le formulent pas — probablement parce qu'ils éprouvent déjà des difficultés à combler les postes existants.

Le personnel du milieu municipal

Composition des équipes

La majorité des personnes répondantes identifient trois types de postes comme piliers de l'offre en loisir. Il convient toutefois de préciser que **les postes recensés ne sont pas exclusivement dédiés au loisir culturel** : il s'agit plutôt de postes permanents qui intègrent cette fonction parmi plusieurs autres responsabilités. Par exemple, dans aucun arrondissement, le loisir culturel n'est la seule et unique mission d'un poste, ce qui influe fortement sur l'interprétation des données.

Trois catégories de personnel forment la structure des équipes municipales :

- La **personne cheffe de division**, mentionnée dans plus des deux tiers des réponses, assure une fonction stratégique et administrative centrale.
- La **personne agente** est quasi systématiquement identifiée, ce qui montre l'importance du travail opérationnel de coordination, de mise en œuvre et de contact avec les organismes.
- La **personne assistante** complète fréquemment l'équipe, apportant un soutien à la logistique et à la programmation.

Au-delà de cette trame commune, plusieurs personnes répondantes mentionnent des rôles spécifiques, reflétant la diversité des pratiques et la transversalité avec d'autres secteurs municipaux. Parmi ceux-ci figurent :

- le personnel cadre responsable de sections spécialisées (p. ex., la bibliothèque),
- le personnel d'animation culturelle,
- le personnel de médiation culturelle contractuel,
- le personnel de développement culturel,
- les bibliothécaires responsables de la médiation et de la programmation,
- les personnes enseignantes ou spécialistes impliquées dans les activités de loisir culturel,
- ainsi que le personnel issu du domaine du loisir sportif.

Les données indiquent une stabilité du personnel :

- Près de la moitié des personnes répondantes (48 %) déclarent une rétention supérieure à 5 ans.
- Les enjeux de rétention sont rares : seuls 24 % les mentionnent, et les municipalités ne sont pas concernées.

Cette stabilité constituerait un atout pour la continuité des services, la conservation des savoirs organisationnels et l'ancrage des équipes dans leur territoire.

La majorité des personnes répondantes (56 %) n'expriment pas de besoin en effectifs supplémentaires. Toutefois, 36 % souhaiteraient pouvoir 1 ou 2 postes, une tendance plus marquée dans les municipalités (65 %), où les équipes peuvent être plus restreintes. Ces besoins peuvent correspondre à des ajustements fonctionnels ou à la volonté de renforcer certaines expertises.

Compétences, expertises et formation du personnel du milieu associatif

L'analyse des compétences actuelles dans les organismes révèle une réalité contrastée. Cependant, il est important de noter que 44 % des personnes répondantes n'ont pas répondu à la question sur les compétences de leurs effectifs en loisir (en général) une absence largement attribuable aux OLC, qui fonctionnent majoritairement sur une base bénévole, avec une structure souvent moins formalisée.

Compétences et expertises professionnelles

Parmi les organismes ayant répondu, on observe une **prédominance de la spécialisation dans une discipline artistique**, qui représente 31 % des cas.

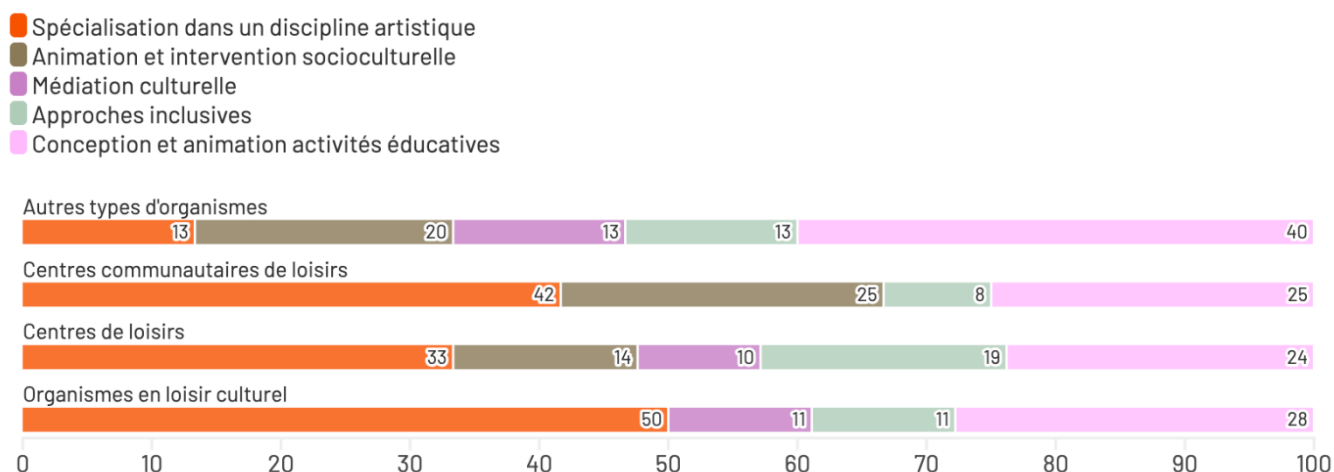
Les **compétences en conception et animation d'activités éducatives** arrivent en deuxième place (30 %), particulièrement présentes chez les ATO, suivis des OLC.

Les compétences en **animation et intervention socioculturelle** (17 %) sont surtout signalées dans les OLC et les CCL, reflétant leur ancrage local et leur approche participative.

Les **approches inclusives dans le loisir culturel**, bien que minoritaires (14 %), sont plus souvent mentionnées par les CCL. Cela inclut notamment des actions visant l'accessibilité des infrastructures, l'adaptation des activités aux personnes ayant une limitation fonctionnelle ou encore l'ouverture à la diversité, ce qui serait au cœur de leur mission.

Les **compétences en médiation culturelle** sont peu présentes (8 %) et semblent concentrées dans les ATO et elles sont totalement absentes des CL. Cette répartition illustre la distinction entre les pratiques de loisir culturel et celles de la médiation culturelle, qui relèvent d'approches et de finalités différentes.

Figure 4. Compétences et expertises actuelles du personnel au sein des organismes du milieu associatif



L'**adoption d'outils numériques** est également révélatrice des pratiques organisationnelles. Les résultats montrent une **appropriation partielle et inégale** des technologies, en fonction des types d'organismes.

- Les logiciels de conception graphique et de création visuelle (Canva, Adobe, etc.) sont les plus utilisés (31 %), avec une présence relativement homogène dans tous les milieux.
- Les outils de communication interne et de collaboration (22 %), tels que OneDrive, Google Drive ou Microsoft Teams, sont principalement utilisés par les OLC.
- Les plateformes de gestion d'activités (Sport Plus, Amilia) sont utilisées par 17 % des personnes répondantes et constituent l'outil numérique le plus courant dans les CCL.
- Les systèmes de gestion de contenu (CMS) comme WordPress sont mentionnés par 16 %, davantage chez les ATO.

- Les outils de billetterie et gestion d'événements (Lepointdevente.com, Eventbrite) sont utilisés par 11 %, principalement chez les OLC et les ATO.
- Enfin, les logiciels de gestion de projets (Asana, Trello) sont très peu représentés (3 %), avec une utilisation exclusivement concentrée chez les ATO.

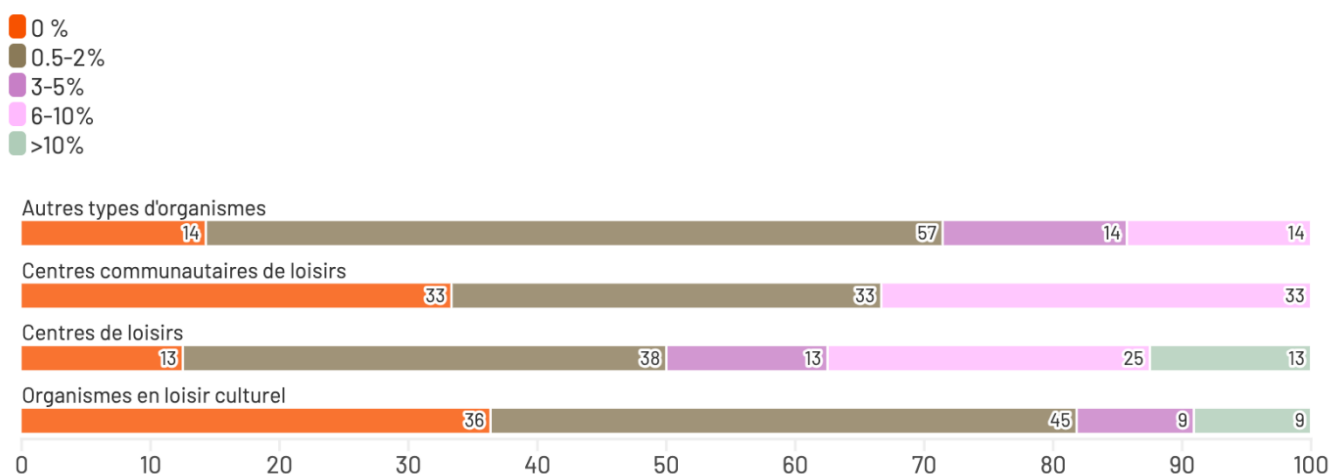
Quant à l'autoévaluation des expertises, **l'ensemble des organismes affirme que le niveau de leur personnel est suffisant** pour leurs besoins actuels. Ce constat, qui semble en décalage avec la faible utilisation de certains outils ou l'absence de réponses chez près de la moitié des personnes répondantes, peut être interprété comme une stabilité fonctionnelle, mais appelle aussi à renforcer certaines capacités clés, les approches inclusives et l'intégration d'outils numériques dans la gestion de projet.

Formation continue

L'investissement en formation pour le personnel varie grandement selon les organismes. 24 % n'attribuent aucun budget à la formation (une tendance particulièrement marquée chez les OLC (plus de 35 % d'entre eux).

Parmi ceux qui attribuent un budget à la formation, **la majorité des organismes (45 %) consacre entre 0,5 % et 2 % de leur budget à la formation**, un seuil modeste, mais dominant, notamment chez les CCL, les CL et les ATO (où près de 70 % se situent dans cette tranche). Les investissements plus substantiels (entre 6 % et 10 %) sont plus rares, mais notables dans les CCL (35 %) et les CL (25 %). Enfin, seuls 7 % des organismes allouent plus de 10 % de leur budget à la formation, principalement parmi les OLC et les CL.

Figure 5. Pourcentage du budget global dédié à la formation du personnel au sein du milieu associatif



Si 82 % des organismes ont offert au moins une formation au cours des 3 dernières années, cette proportion chute à 60 % dans les OLC contre 80 à 85 % dans les CCL. En outre, les contenus de formations privilégient des domaines liés à la gestion — administration (21 %), gouvernance (13 %), marketing/communication (13 %) — au détriment de thématiques plus spécialisées, comme la médiation culturelle (3 %) ou la gestion d'événements (6 %).

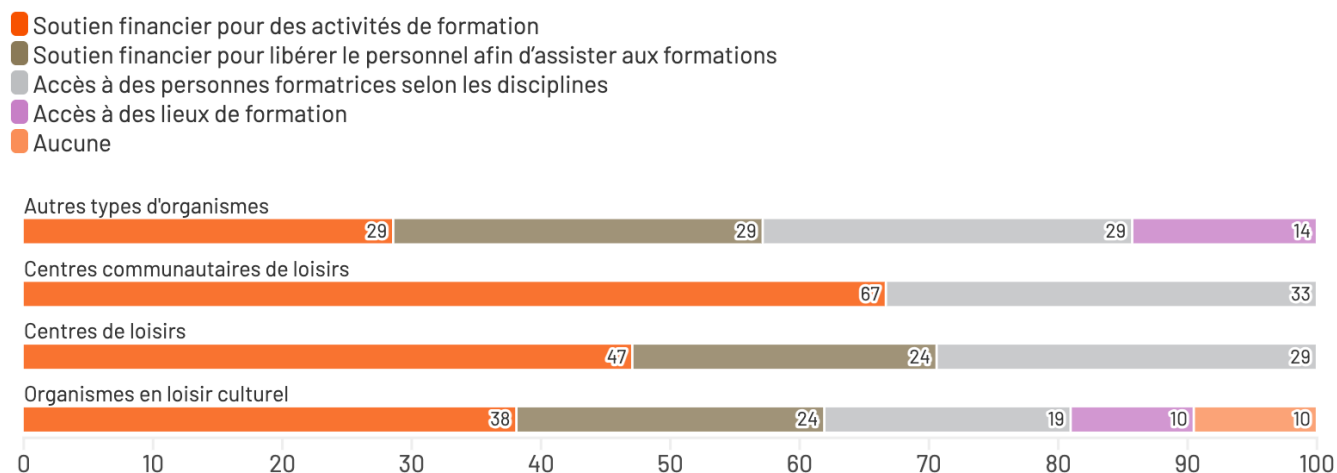
Les formations sont majoritairement données en interne (74 %), parfois en collaboration avec des ressources externes (11 %), ou exclusivement par des intervenants externes (15 %). Dans 44 % des cas, moins de 25 % du personnel a participé à une formation — notamment dans les CCL — tandis que les taux de participation plus élevés sont principalement observés dans les CL et les ATO.

Divers mécanismes sont mis en place pour faciliter l'accès à la formation — accès à des conférences, séminaires et ateliers (20 %), horaires flexibles (19 %), formations en ligne (16 %) ou remboursement de frais (14 %). Toutefois, aucune initiative ne se démarque comme dominante, ce qui suggère une structuration encore embryonnaire des politiques de développement professionnel. Seule exception notable : tous les CCL déclarent avoir mis en place au moins une mesure.

Les besoins à moyen terme se concentrent sur des compétences transversales : administration (14 %), marketing/communication (13 %), développement de partenariats (13 %). Les besoins en animation (11 %) et en gestion des bénévoles (9 %) apparaissent aussi, quoique moins systématiquement. La médiation culturelle (7 %) reste marginale et les approches inclusives sont très peu citées, en particulier dans les CCL.

Le besoin de soutien financier est largement exprimé (41 % des organismes, jusqu'à 67 % dans les CCL), tant pour financer les formations elles-mêmes que pour libérer du temps au personnel (22 %). L'accès à des formations (26 %) et à des lieux de diffusion (7 %) complète les leviers demandés. La figure ci-dessous illustre les détails pour chaque type d'organismes.

Figure 6. Principaux besoins de formation du personnel au sein des organismes du milieu associatif



Compétences, expertises et formation du personnel du milieu municipal

Les données recueillies révèlent un écosystème d'expertises en loisir — en général — relativement équilibré : les compétences liées au **soutien aux organismes** (21 %) — incluant la gestion, le financement et la gouvernance — dominant, reflétant un engagement structurant auprès du tissu culturel local. Viennent ensuite l'**animation** et l'**intervention socioculturelles** (19 %) et la **médiation culturelle** (17 %), soulignant l'importance accordée à l'ancrage communautaire et à la participation inscrites dans les politiques de la Ville de Montréal, notamment. Les **approches inclusives** (16 %) (ex., assurer l'accès aux infrastructures pour toutes les personnes, adapter les activités pour les personnes en situation de handicap, etc.) sont également représentées. En revanche, la **spécialisation dans une discipline artistique au cœur d'activités offertes** (11 %) est moins souvent citée. Ces données confirment une approche du loisir culturel davantage centrée sur la transversalité des compétences, la prise en compte de la diversité des publics et la capacité d'adaptation municipale, plutôt que sur l'expertise artistique spécialisée au cœur de l'offre, ce qui est propre à la vocation de services municipaux.

Cette configuration d'expertises semble **globalement en phase avec les besoins des milieux et le soutien municipal offert** : 72 % des personnes répondantes se disent satisfaites (attribution d'une note de 4 ou 5). On note toutefois une différence d'orientation entre les arrondissements, qui suivent la tendance générale énoncée plus haut, et les municipalités, où les compétences en conception et animation d'activités éducatives se démarquent davantage (représentant plus de 30 % des compétences mentionnées).

Malgré cette satisfaction globale, plusieurs contraintes structurelles liées à la capacité des équipes à répondre aux besoins de la population sont rapportées, tant par les arrondissements que par les municipalités. Le **manque de financement** (32 %) et le **manque de ressources humaines** (30 %) arrivent en tête des obstacles évoqués, suivis par l'absence de soutien matériel ou logistique (15 %). Lorsqu'il est question de manque de ressources humaines — et ce, malgré un haut taux de rétention du personnel —, celui-ci pourrait s'expliquer par la polyvalence exigée du personnel ainsi que par la multiplicité des dossiers qu'il doit gérer simultanément, le loisir culturel n'étant qu'un volet parmi d'autres. Par ailleurs, ces difficultés mettent en évidence une certaine fragilité qui, bien qu'elle varie d'un territoire à l'autre, pourrait limiter la capacité des milieux à mobiliser pleinement ou à renouveler leurs expertises au bénéfice de la communauté locale.

Contrairement aux autres volets du questionnaire portant sur la formation du personnel à l'interne, la question pour les arrondissements et municipalités s'intéressait spécifiquement au soutien offert en matière de formation aux organismes œuvrant en loisir culturel. Ainsi, l'accès à une telle offre, pourtant essentiel pour renforcer les compétences du milieu, demeure restreint : seuls 20 % des personnes répondantes indiquent que leur administration propose des activités de formation à l'intention des organismes. Lorsqu'elles existent, ces formations ciblent principalement les personnes intervenantes (33 %) et portent sur des thèmes comme la gouvernance, le réseautage, la formation professionnelle et le financement. Les municipalités se distinguent par une offre plus élargie, ouverte à l'ensemble des parties prenantes. Toutefois, le financement — bien que reconnu comme un enjeu majeur traversant le secteur du loisir culturel — est rarement abordé dans ces formations.

Parcours professionnels et formations dans le milieu municipal : constats issus des entretiens et groupes de discussion

Selon les entretiens et groupes de discussion, les personnes responsables du développement du loisir culturel au niveau municipal proviennent majoritairement de **parcours liés à la culture**, notamment en histoire, patrimoine, musique ou action culturelle. En moindre mesure, elles proviennent d'une formation plus générale en loisir. On observe une **grande diversité d'ancienneté dans les postes** : certaines sont en poste depuis plus de 30 ans, tandis que d'autres occupent des fonctions plus récemment (moins de 2 ans).

L'expertise en loisir culturel est souvent acquise sur le terrain, en l'absence de formation spécifique dédiée. Contrairement à la médiation culturelle, le loisir culturel ne bénéficie pas encore d'un cadre **de formation postsecondaire** clairement identifié. Quelques programmes existent toutefois, comme :

- Le baccalauréat en loisir, culture et tourisme (UQTR).
- Le baccalauréat en action culturelle (UQAM).
- Le baccalauréat en études en loisir (Université Concordia).
- Le programme collégial Techniques de gestion et d'intervention en loisir (cégep de Saint-Laurent, cégep du Vieux Montréal et collège Dawson).

Ce constat met en évidence un besoin de reconnaissance et de structuration professionnelle dans ce champ d'intervention.



Que retenir du personnel en loisir culturel dans le milieu associatif et le milieu municipal?

Les données mettent en lumière des écarts marqués entre les types d'organismes quant à la composition des équipes, à la stabilité du personnel, aux compétences mobilisées et à l'accès à la formation.

Le **milieu associatif**, en particulier les OLC, se caractérise par une très faible dotation en personnel permanent et partiel, reposant sur une base bénévole. Les CCL se distinguent par des structures plus robustes et mieux dotées, bien qu'ils soient traversés par des disparités internes. Les CL s'appuient sur un personnel à temps partiel et font face à un roulement élevé. Les ATO affichent quant à eux une grande diversité de modèles organisationnels, avec une tendance à la stabilité du personnel.

Du côté **municipal**, les équipes sont stables et structurées autour de profils stratégiques et opérationnels, mais le loisir culturel demeure rarement une mission exclusive. Cette transversalité dilue parfois la reconnaissance de ce champ comme domaine d'expertise à part entière et nuit à sa valorisation.

Sur le plan des compétences, les organismes du **milieu associatif** s'appuient principalement sur des expertises d'ordre artistique, éducatif et socioculturel. Toutefois, des domaines aujourd'hui stratégiques, les approches inclusives ou la gestion des bénévoles demeurent sous-développés. L'appropriation des outils numériques est également inégale, ce qui pourrait limiter l'efficacité de certaines fonctions.

En matière de formation dans ce même milieu, les efforts sont bien présents, mais encore fragmentés et les budgets restent modestes. Si les **arrondissements et municipalités** offrent parfois un soutien aux organismes en la matière, ces initiatives restent marginales. Quant à ces deux entités, le développement professionnel dans ce secteur repose encore largement sur l'apprentissage sur le terrain, faute de parcours de formation formalisés et reconnus.



Pistes régionales

Renforcer les capacités humaines et organisationnelles

- Favoriser des mécanismes de mutualisation de ressources humaines entre petits organismes.

Structurer et valoriser les compétences professionnelles

- Promouvoir le développement de référentiels de compétences adaptés aux réalités du secteur spécifique du loisir culturel, en concertation avec les établissements d'enseignement.

Accroître l'accès à la formation continue

- Offrir un accompagnement à la planification stratégique de la formation au sein des organismes.
- Développer une offre de formation continue ciblée sur les besoins identifiés : animation inclusive, gestion des bénévoles, outils numériques, gouvernance.

Partager les expertises

- Favoriser la création de communautés de pratique regroupant des personnes professionnelles du loisir culturel afin de stimuler les échanges, le partage de solutions et la coconstruction d'outils communs.
- Développer des mécanismes structurés de transmission des apprentissages permettant aux personnes professionnelles de partager, au sein de leurs organismes respectifs, les connaissances et compétences acquises lors de formations, afin d'assurer la capitalisation et la diffusion des savoirs.

Soutenir le maillage entre les milieux associatif et municipal

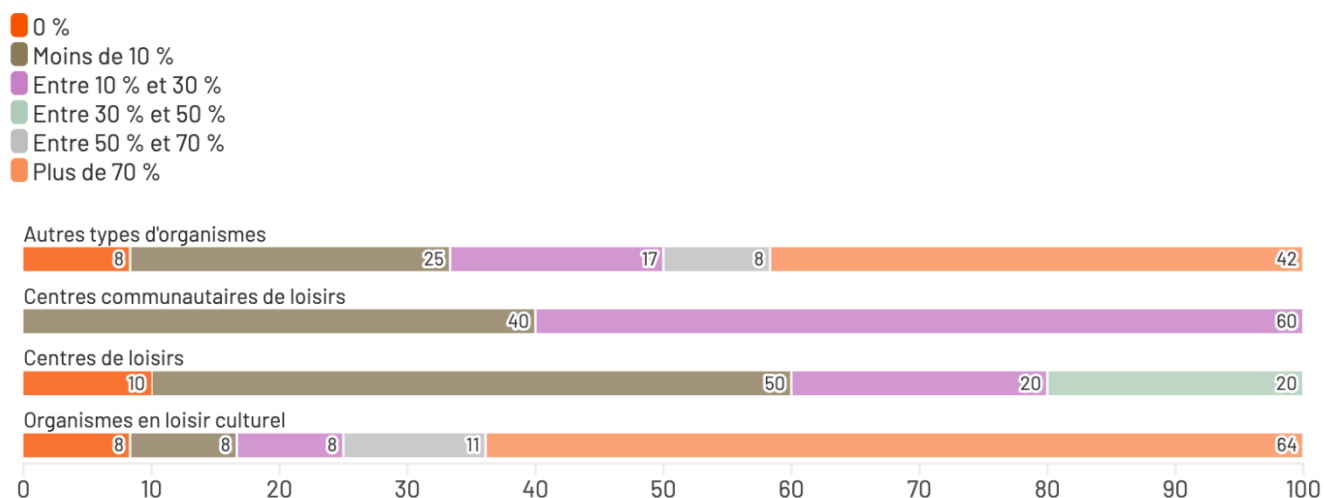
- Encourager les municipalités à offrir des formations accessibles aux organismes partenaires, en particulier sur les volets gouvernance, financement et gestion de projets culturels.

Les bénévoles dans le milieu associatif

Composition, rôles et rétention

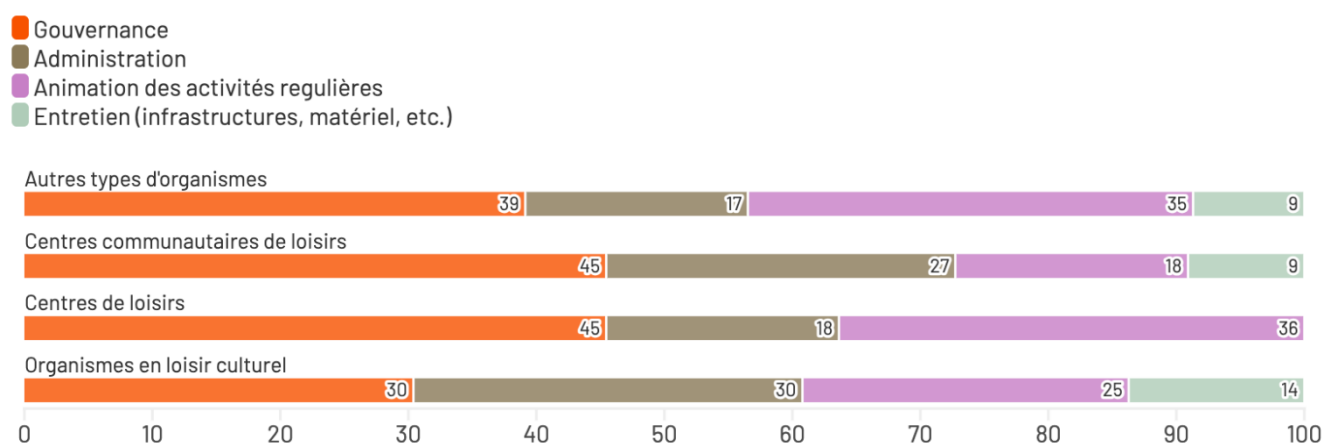
La proportion de bénévoles dans la composition du personnel varie fortement en fonction du type d'organisme. Dans les OLC et les ATO, les bénévoles représentent plus de 70 % du personnel dans la majorité des cas, ce qui illustre une forte dépendance à ce type d'implication citoyenne. À l'opposé, les CL se reposent peu sur le bénévolat : dans plus de 60 % des cas, les bénévoles représentent moins de 10 % de l'effectif. Les CCL occupent une position intermédiaire, avec des taux de bénévolat compris entre 10 % et 30 % dans la majorité des cas, comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure 7. Pourcentage du personnel bénévole comparé au personnel rémunéré au sein du milieu associatif



Les **bénévoles jouent un rôle** dans des fonctions liées à la gouvernance (34 %) et à l'administration (27 %), ainsi que dans des tâches d'animation ou de soutien logistique (12 %). Cette répartition est relativement similaire d'un type d'organisme à l'autre, bien que les OLC mobilisent leurs bénévoles dans une gamme de rôles plus diversifiée. Cela témoigne d'un modèle de fonctionnement qui, reposant en grande partie sur l'implication bénévole, requiert une plus grande souplesse organisationnelle ainsi qu'une plus grande polyvalence des personnes impliquées. La figure ci-après illustre la répartition pour chaque type d'organisme.

Figure 8. Répartition des rôles des bénévoles dans les organismes au sein du milieu associatif



40 % des personnes répondantes indiquent que les bénévoles sont engagés depuis 2 à 5 ans, une tendance dépassée dans les CCL, où cette proportion atteint 60 %. Par ailleurs, 38 % des personnes répondantes mentionnent un engagement de 5 ans et plus, une tendance plus marquée chez les OLC, où elle s'élève à 45 %.

Malgré cet engagement soutenu, la capacité de renouvellement, quant à elle, demeure limitée. En effet, les recrutements importants sont rares : 6 % des personnes répondantes indiquent avoir recruté entre 6 et 10 bénévoles, une tendance qui ressort principalement dans 20 % des CCL, ce qui peut s'expliquer par leur relativement bon taux de rétention des bénévoles. De même, 10 % des personnes répondantes rapportent avoir recruté plus de 11 bénévoles, une proportion qui se retrouve aussi chez les CCL (20 %), mais qui reste inférieure à 10 % dans les CL.

Près des deux tiers des personnes répondantes (62 %) déclarent avoir recruté entre 1 et 5 bénévoles au cours de la dernière année, une tendance encore plus marquée dans les OLC, où cette proportion atteint près de 65 %. Toutefois, 22 % des organismes n'ont recruté aucun nouveau bénévole, un constat prépondérant dans les CL, où cette proportion grimpe à 40 %, mais, rappelons-le, ces organismes ont une minime dépendance aux bénévoles par rapport aux autres types de structures.

Finalement, 22 % des organismes n'ont recruté aucun nouveau bénévole au cours de la dernière année, et cette proportion atteint 40 % dans les centres de loisirs.

Ces observations sur le recrutement restreint sont similaires aux résultats du *Portrait des bénévoles en culture et en loisir culturel au Québec*, qui mettent en évidence que le recrutement et la fidélisation des bénévoles sont des défis majeurs pour la plupart des organisations. On compte plusieurs défis (Fortier et al., 2024, p. 10-12) :

- Maintenir la motivation à long terme des bénévoles.
- Éviter l'essoufflement des pratiques en renouvelant les approches et en demeurant créatif.
- Accroître la visibilité des organismes pour attirer de nouvelles personnes.
- Répondre à l'évolution des attentes, notamment chez les jeunes retraités qui recherchent parfois une forme de rémunération.
- Composer avec le vieillissement de la base bénévole.
- Stimuler l'engagement des nouvelles générations, souvent moins familières avec le bénévolat.
- Se libérer de la dépendance envers quelques personnes qui sont trop investies.
- Créer et entretenir une banque de bénévoles pour éviter la perte de contacts intéressés.

- Mettre en place une politique claire de gestion des bénévoles.
- Offrir des formes de reconnaissance concrètes, même modestes, en échange du temps investi.
- Valoriser l'après événement pour renforcer le sentiment d'appartenance.
- Favoriser une gouvernance saine, incluant le renouvellement des membres bénévoles.

Pour sa part, selon les organismes, les départs seraient principalement motivés par des raisons personnelles (57 %) ou le manque de temps (36 %). Le manque de soutien est rarement mentionné, sauf dans quelques CL. Du côté de la fidélisation, les principales sources de rétention sont l'adhésion à la mission de l'organisme (39 %), la qualité de l'ambiance (26 %) et le soutien perçu (13 %). Ces données confirment ainsi l'importance de créer un climat d'engagement positif et porteur de sens au sein des organismes, condition essentielle pour favoriser la rétention des bénévoles.

Plusieurs stratégies sont utilisées par les organismes pour fidéliser leurs bénévoles, bien que leur mise en œuvre varie selon le type de structure. La mesure la plus fréquemment citée consiste à proposer des responsabilités et des missions adaptées aux compétences et aux intérêts des bénévoles (25 %), une approche partagée de manière similaire par l'ensemble des types d'organismes. Viennent ensuite les communications régulières et les activités favorisant le sentiment d'appartenance (22 %) ainsi que l'organisation d'événements de reconnaissance ou de remerciements (21 %), toutes également réparties entre les organismes, comme illustré ci-dessous.

L'offre d'avantages matériels ou symboliques (réductions, invitations, etc.) est mentionnée par 17 % des personnes répondantes, mais se distingue particulièrement dans les CL, où cette stratégie est mise en œuvre par 35 % des personnes répondantes. À l'inverse, les formations et les opportunités de développement personnel, bien que globalement peu présentes (8 %), sont adoptées par 25 % des OLC, mais totalement absentes dans les CL.

Concernant les principales mesures mises en place, celles-ci rejoignent également les constats du *Portrait des bénévoles en culture et en loisir culturel au Québec*. L'étude souligne qu'afin d'assurer la rétention de leurs bénévoles, plusieurs organismes adoptent des stratégies diversifiées, articulées autour de la reconnaissance, de la flexibilité et de l'accompagnement (Fortier et al., 2024, p. 10-11).

Sur le plan de la reconnaissance, certains mettent en œuvre un programme structuré comprenant la remise de certificats selon le nombre d'heures effectuées, l'organisation de cérémonies ou de fêtes, ainsi que l'attribution de statuts particuliers — comme celui de «guide associé» — permettant aux bénévoles de conserver certains avantages sans engagement actif. La présence d'une personne responsable du bénévolat joue également un rôle central : elle assure un suivi personnalisé en lien avec les rôles, l'expérience, le recrutement et la planification des horaires.

- Plusieurs organismes veillent aussi à **adapter les tâches et les responsabilités aux forces, préférences et disponibilités des bénévoles**. Ils offrent des horaires très flexibles et prévoient des plages de travail plus courtes (par exemple des blocs de 4 heures plutôt que 8) afin de prévenir l'épuisement. Une attention particulière est portée à la répartition des rôles : les tâches les plus exigeantes ou les moins appréciées sont identifiées et, au besoin, attribuées au personnel salarié plutôt qu'aux bénévoles.
- La **communication proactive** constitue un autre levier important de fidélisation. Certains organismes élaborent un calendrier des besoins à venir selon les événements, qu'ils envoient à l'ensemble des bénévoles, en personnalisant les messages selon leur niveau d'engagement (nouveaux, réguliers, très actifs). Les bénévoles ont également accès à une personne-ressource à qui poser leurs questions ou soumettre leurs idées. Par ailleurs, des outils numériques permettent aux bénévoles de consulter les besoins en ligne et de choisir eux-mêmes leurs horaires, favorisant ainsi l'autonomie et la fluidité de la coordination.
- Enfin, la fidélisation passe par une **écoute active**. Des sondages sont parfois menés pour recueillir les impressions des bénévoles, cerner les irritants et ajuster les pratiques. Certaines organisations intègrent même le programme de bénévolat à leur planification stratégique, en y intégrant des réflexions sur le recrutement, la satisfaction et la rétention.

Malgré les efforts déployés par les organismes interrogés dans le cadre de notre étude, 8 % des personnes répondantes indiquent ne mettre en place aucune action de rétention, une proportion légèrement plus élevée dans les OLC (10 %). Ces données suggèrent que, si certaines pratiques de fidélisation sont bien implantées chez le milieu, d'autres demeurent encore marginales chez certains organismes, certainement par faute de ressources.

Formation des bénévoles

La majorité des bénévoles **ne disposent pas de formation spécifique en loisir culturel ni dans la discipline concernée** par l'offre de l'organisme (51 %). Ce constat est particulièrement marqué dans 80 % des CL, ainsi que dans près de la moitié des OLC. L'engagement repose donc largement sur la motivation personnelle plutôt que sur une expertise structurée. De plus, comme mentionné précédemment, les rôles occupés par les bénévoles sont davantage liés à la gouvernance et à l'administration qu'à l'animation d'activités de loisir culturel à proprement parler.

Toutefois, certains organismes bénéficient de profils qui résonnent avec le loisir culturel : 20 % des bénévoles possèdent une expérience professionnelle dans le domaine culturel (surtout dans les ATO), et 25 % ont suivi une formation spécialisée dans le domaine du loisir culturel ou dans la discipline concernée, notamment dans les CCL, qui présentent une plus grande diversité de profils.

Seuls 27 % des organismes répondants ont offert une formation à leurs bénévoles au cours des trois dernières années. Ce chiffre est encore plus bas dans les CL, dont la moitié n'ont offert aucune formation. Lorsqu'elle existe, l'offre porte surtout sur la gouvernance (20 %), l'animation culturelle (15 %) ou des contenus variés, tels que la Secourisme générale et RCR (Réanimation cardio-respiratoire), approfondissement de la discipline enseignée, animation en loisir et camps de jour (40 %). Les thématiques liées à la médiation culturelle, à l'inclusion ou à l'accessibilité sont très peu abordées.

Les formations sont principalement assurées par le personnel interne (41 %), surtout dans les CCL, suivies par des formateurs externes (35 %) et des bénévoles expérimentés (18 %).

La majorité des organismes indiquent une participation limitée de leurs bénévoles à des activités de formation au cours des 12 derniers mois. Pour 71 % des personnes répondantes, seulement entre 1 % et 25 % des bénévoles ont suivi une formation. Cette tendance est généralisée dans l'ensemble des organismes, mais elle est encore plus marquée dans les OLC, où près de 80 % des personnes répondantes se situent dans cette tranche.

Une proportion plus modérée de 26 % à 50 % de participation est observée dans 18 % des organismes, notamment dans les OLC et chez les ATO. À l'opposé, 6 % des organismes déclarent que la majorité (76 % à 100 %) de leurs bénévoles ont reçu une formation. Cette proportion se distingue dans plus de 35 % des CCL, indiquant un investissement plus important dans le développement des compétences.

Enfin, 6 % des organismes affirment qu'aucun bénévole n'a participé à une formation au cours de la dernière année. Ce cas est particulièrement observé chez 20 % les ATO, ce qui suggère des écarts significatifs en matière d'accès ou de priorisation des formations selon les types d'organismes.

Les besoins en formation exprimés par les organismes reflètent une volonté d'adapter leurs pratiques aux enjeux actuels du loisir culturel et de renforcer leur capacité d'action. En moyenne, les organismes ont identifié deux priorités de formation, un nombre qui s'élève à trois pour ceux œuvrant spécifiquement en loisir culturel (OLC).

Les compétences les plus recherchées concernent en premier lieu des domaines transversaux : la gouvernance (13 %), le marketing et la communication (13 %) ainsi que la gestion d'événements (13 %). Ces besoins sont largement partagés, bien que la formation en gestion d'événements soit particulièrement marquée dans les ATO.

L'administration (comptabilité, gestion financière, ressources humaines) arrive ensuite avec 12 % des mentions, un besoin surtout exprimé par les CL, mais absent chez les CCL.

Du côté des compétences plus spécifiques au travail bénévole, la gestion de bénévoles (9 %) ressort de manière stable dans la plupart des milieux, à l'exception notable des CCL. De même, la formation en animation culturelle (9 %) est principalement souhaitée dans ces derniers.

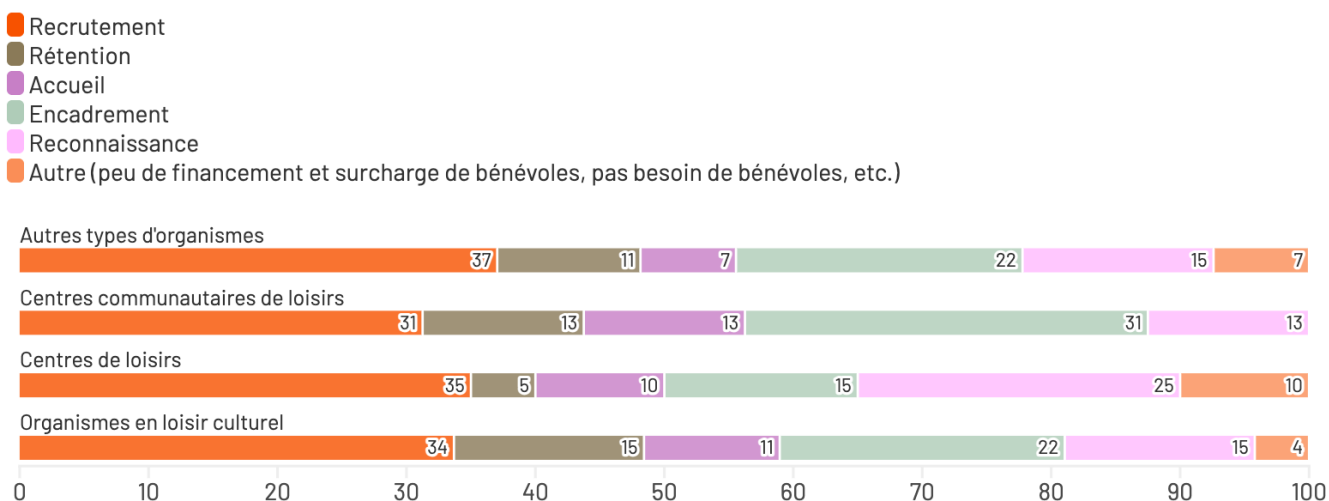
D'autres domaines apparaissent de façon plus ciblée : le développement de partenariats et de réseaux (11 %) est une priorité chez les CCL, tandis que les approches inclusives dans le loisir culturel (6 %) sont exclusivement mentionnées par les OLC et les ATO, soulignant une préoccupation pour l'accessibilité et l'adaptation des activités.

Quant à la médiation culturelle (6 %), elle suscite un intérêt constant dans la plupart des milieux, sauf chez les CCL, où elle n'est pas mentionnée. Enfin, l'acquisition d'une spécialisation dans une discipline artistique demeure marginale (6 %) et est uniquement évoquée par les CCL.

Enjeux

Le bénévolat demeure un pilier pour de nombreux organismes, mais soulève des enjeux importants. Le recrutement est identifié comme la principale difficulté par 34 % des personnes répondantes, tous types d'organismes confondus. L'encadrement arrive ensuite (22 %), surtout dans les CL, où la diversité des profils de bénévoles paraîtrait exiger un accompagnement plus soutenu. La reconnaissance (16 %) est davantage évoquée par les CL, tandis que la rétention (13 %) est un enjeu secondaire, reflétant parfois une circulation fluide des bénévoles ou des attentes limitées en matière d'engagement à moyen et long terme. L'accueil (10 %) reste un besoin de base partagé dans tous les organismes.

Figure 9. Principaux enjeux liés au bénévolat dans les organismes



En outre, d'après les entretiens auprès des ATO et CL, on observe une forte dépendance au bénévolat dans les organismes les moins financés, où l'engagement bénévole constitue souvent la principale ressource disponible pour maintenir les activités. À l'inverse, certains organismes rencontrés indiquent limiter volontairement le recours aux bénévoles, invoquant des considérations liées à la responsabilité ou à la complexité des tâches, qui nécessitent des compétences spécialisées. Par ailleurs, dans les milieux artistiques plus exigeants, on assiste à un désengagement progressif du modèle traditionnel de bénévolat, remplacé graduellement par le recours à de l'emploi contractuel, même précaire, afin de mieux répondre aux exigences professionnelles de ces contextes.



Que retenir du bénévolat dans le milieu associatif?

Le bénévolat constitue une composante essentielle, voire structurante, du fonctionnement de nombreux organismes en loisir culturel, en particulier dans les OLC et les ATO, où il représente souvent la majorité des ressources humaines. Cependant, cette dépendance s'accompagne de **défis importants en matière de recrutement, de fidélisation, de reconnaissance et de formation**. Les données montrent un engagement soutenu dans la durée chez une partie des bénévoles, mais un renouvellement limité, surtout dans les organismes dont ils sont fortement sollicités.

Les stratégies de rétention, bien que présentes, demeurent inégalement réparties selon les types d'organismes. Les CL, peu dépendants du bénévolat, investissent moins dans des actions de reconnaissance ou de développement. À l'inverse, les CCL et les OLC se démarquent par des initiatives plus structurées, notamment en matière de formation ou de valorisation. Toutefois, l'absence fréquente de formation adaptée, en particulier dans les domaines de la médiation culturelle, de l'inclusion ou de la gestion d'événements.

Enfin, les enjeux liés au vieillissement de la base bénévole, à l'évolution des attentes (notamment des jeunes générations) et à la professionnalisation croissante de certaines pratiques imposeraient une redéfinition des conditions d'engagement.



Pistes régionales

Élaborer une politique interne de gestion des bénévoles

- Établir une planification stratégique (3–5 ans) et opérationnelle (court terme) des besoins en bénévoles, en considérant une définition claire des rôles, tâches et attentes du bénévolat.

Renforcer le renouvellement du bassin de bénévoles

- Diversifier les approches à travers des campagnes de mobilisation, du recrutement ciblé et du bouche-à-oreille.
- Développer des mécanismes partagés de repérage des bénévoles potentiels (ex. : banques de bénévoles par territoire, collaborations interorganismes).
- Mettre en place des stratégies de fidélisation pour limiter le roulement et assurer la relève.

Structurer l'intégration des bénévoles aux organismes et leur formation

- Offrir un parcours d'accueil clair et motivant, mettant en valeur la mission des organismes.
- Développer des formations adaptées pour renforcer les compétences, la confiance et le sentiment d'appartenance.
- Mutualiser les ressources entre organismes : guides, outils de gestion, formations partagées.
- Valoriser et promouvoir les formations déjà disponibles (ex. RABQ) afin d'outiller le milieu.

Instaurer une culture d'évaluation continue

- Mettre en place un suivi régulier, à double sens, permettant aux bénévoles de s'exprimer et aux organismes d'ajuster leurs pratiques, afin de renforcer la motivation et d'améliorer la qualité des expériences bénévoles.

Développer des mécanismes de reconnaissance durables

- Instituer une reconnaissance formelle (événements, célébrations, journées thématiques) et informelle (remerciements fréquents) au sein des organismes.

La gouvernance du loisir culturel dans le milieu associatif

Tous les organismes disposent d'un conseil d'administration (CA), conformément à l'exigence légale applicable à tout OBNL incorporé. Toutefois, la configuration de ces conseils varie selon le type d'organisme et leurs règlements généraux. Certains modèles de gouvernance, plus élaborés tout en demeurant participatifs, intègrent des comités (6 %) et se retrouvent exclusivement dans les OLC, témoignant d'une structuration interne légèrement plus développée.

Dotés de ressources plus importantes, certains CL élargissent la composition de leur CA en y intégrant une personne du personnel (6 % chacun). Par ailleurs, 11 % des organismes adoptent des modèles de gouvernance atypiques — comités exécutifs, gestion participative ou supervision municipale —, des pratiques absentes dans les CCL. Dans certains OLC, on observe également la présence de personnes externes, notamment des personnes élues siégeant à titre d'observatrices ou d'observateurs, une pratique marginale recensée dans seulement 1 % des cas.

Dans les CCL, la participation du personnel à la gouvernance demeure plus limitée (22 %) et se révèle moins fréquente, l'approche étant davantage centrée sur l'engagement de la population et des bénévoles que sur l'implication professionnelle.

Enfin, les personnes de la communauté qui participent aux activités sont également représentées dans les instances décisionnelles dans 31 % des cas. Cette tendance demeure relativement stable, peu importe le type d'organisme, témoignant d'un souci d'ancrage local et de représentativité des personnes participantes.

L'offre en loisir culturel du milieu associatif

Disciplines

Dans l'édition de 2021 de ce portrait, les disciplines se concentraient largement dans la musique et l'histoire ou le patrimoine, tandis que la création littéraire et les arts du cirque figuraient parmi les moins représentés. Dans la présente édition, si le panorama a évolué pour les deux premières, les résultats confirment le maintien d'une faible présence des deux dernières.

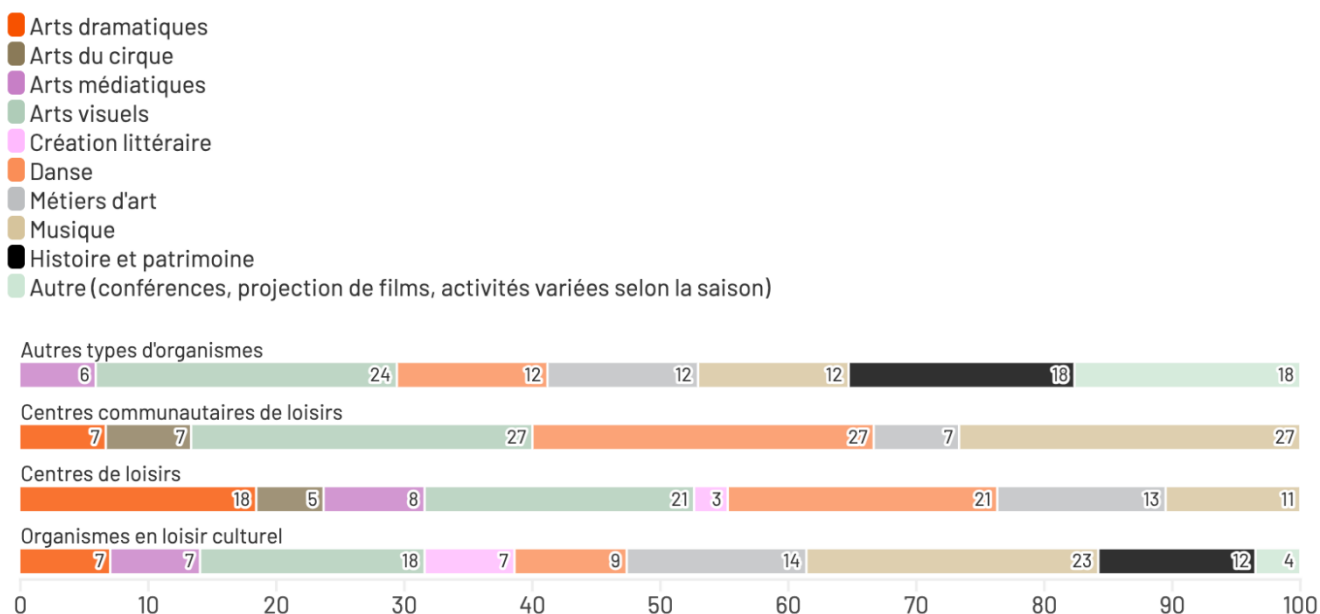
Les arts visuels (21 %) dominent l'offre, avec une forte présence dans les CCL et les ATO. La musique (19 %) sont également bien implantées, notamment dans les OLC et les CCL, suivi par la danse (16 %) dans les CCL et CL. Les métiers d'art (13 %) sont présents, mais restent moins accessibles dans les CCL.

Certaines disciplines sont plus étroitement associées à des types d'organismes particuliers. Par exemple, les arts dramatiques (10 %) sont surtout présents dans les CL, tandis que l'histoire et le patrimoine (8 %) sont principalement représentés au sein des ATO. Les arts médiatiques (7 %) sont, quant à eux, absents des CCL. Une catégorie «Autre» apparaît dans 4 % des cas, faisant référence à des conférences variées (ex. : musique, danse, peinture, roman, cinéma, etc.), des initiatives de soutien ou de mise en valeur des pratiques de membres qui offrent des activités en loisir culturel, une variation de la programmation annuelle, ou encore liée aux sciences et technologies.

Certaines disciplines demeurent marginales dans l'ensemble de l'offre : la création littéraire (4 %) n'est présente que dans les CL et les OLC, tandis que les arts du cirque (2 %) ne se retrouvent que dans les CCL et les CL. Ces deux derniers, souvent mieux dotés en ressources, possèdent la capacité de se doter et d'entretenir de l'équipement spécialisé, en plus de disposer de l'espace nécessaire à son utilisation.

En somme, la diversité disciplinaire est portée principalement par les OLC et les CL, qui présentent une programmation étendue. À l'opposé, les CCL affichent une couverture plus restreinte, en particulier pour certaines disciplines exigeant des ressources spécialisées.

Figure 10. Répartition des activités de loisir culturel par champ disciplinaire dans les organismes du milieu associatif



Il convient aussi de noter que, dans le cas particulier du cirque, cette discipline demeure peu représentée. Les entretiens menés dans le cadre du présent portrait confirment ce constat. Cette situation pourrait s'expliquer par la rareté de professionnels qualifiés, notamment en dehors de Montréal, ainsi que par les exigences élevées en matière d'équipements spécialisés. Le maintien de ces installations aux normes de sécurité entraîne des coûts importants, rarement compensés par un financement adéquat. Cette réalité se reflète également dans l'offre de loisir culturel du milieu municipal et est confirmée par les résultats du *Diagnostic lieux en pratique artistique amateur : loisir culturel et pratique artistique amateur* qui mettent en évidence la très faible représentation de lieux adaptés à la pratique des arts du cirque — représentant seulement 2 % des occupations par discipline principale dans les arrondissements, à l'échelle métropolitaine (Rouleau, 2021, p. 21).

Évolution de la demande

Plusieurs disciplines connaissent un regain d'intérêt, notamment la musique, certaines formes de danse (comme le hip-hop ou le tango), les arts visuels (dessin, estampe), les arts médiatiques, ainsi que les activités de type DIY (*Do It Yourself*)³. Tandis que le milieu municipal perçoit moins cet engouement, le milieu associatif observe un intérêt croissant pour des métiers d'art accessibles, comme le tricot ou le tissage. Parallèlement, certaines pratiques plus spécialisées tendent à décliner, telles que l'émaillage, le vitrail, la broderie, le théâtre ou encore les cours d'arts visuels de longue durée destinés aux adultes. Ces dynamiques témoignent d'un glissement vers des formats d'activités plus courts, accessibles et autonomes.

Les CL apparaissent comme les plus actifs dans l'adaptation et la diversification de leur programmation. Les CCL sont davantage contraints par un manque de locaux, ce qui limite leur capacité à renouveler leur offre. Les OLC présentent une offre stable, parfois consolidée autour de savoir-faire reconnus. Les ATO affichent des dynamiques hétérogènes, souvent en lien avec leur mission spécifique ou les besoins manifestés par leur bassin de personnes participantes.

Types d'offre

De manière générale, **la programmation en loisir culturel est plus active à l'automne, en hiver et au printemps**, avec une intensité modérée (21 % à 40 %) dans la majorité des organismes. En été, tous les types d'organismes observent une baisse significative (0 % à 20 %), qui serait attribuable à des facteurs structurels : concurrence d'autres loisirs (notamment sportifs), baisse de fréquentation liée aux vacances estivales des participantes, limitations logistiques ou de personnel, ainsi que la tenue des camps de jour, où la plupart des ressources sont concentrées.

Un regard par type d'organisme permet de dégager certaines particularités. Ainsi, les OLC concentrent leurs efforts entre septembre et mai, avec peu ou pas d'activités durant l'été. Les CL, quant à eux, restent ouverts toute l'année, mais réorientent leur offre pendant la période estivale. Les CCL assurent une programmation régulière en hiver, mais diminuent leur offre culturelle au printemps et en été. Enfin, les ATO proposent une offre qui couvre toute l'année, bien qu'elle connaisse également un ralentissement durant la saison estivale.

³ Les activités de type DIY (pour Do It Yourself, ou « fais-le toi-même ») incluent, par exemple, le surcyclage de vêtements, la création d'objets décoratifs, tels que des attrape-rêves, entre autres.

Les **activités offertes par session** sont les plus fréquentes (44 %), suivies par les activités ponctuelles (34 %). Les formules à la carte (13 %) et les activités libres (9 %) sont beaucoup moins fréquentes, possiblement parce qu'elles exigent une plus grande flexibilité de la part des organismes. Or, cette flexibilité est difficile à mettre en œuvre en raison de contraintes logistiques (comme la gestion des locaux ou des horaires) et organisationnelles (comme la disponibilité du personnel ou la planification des ressources).

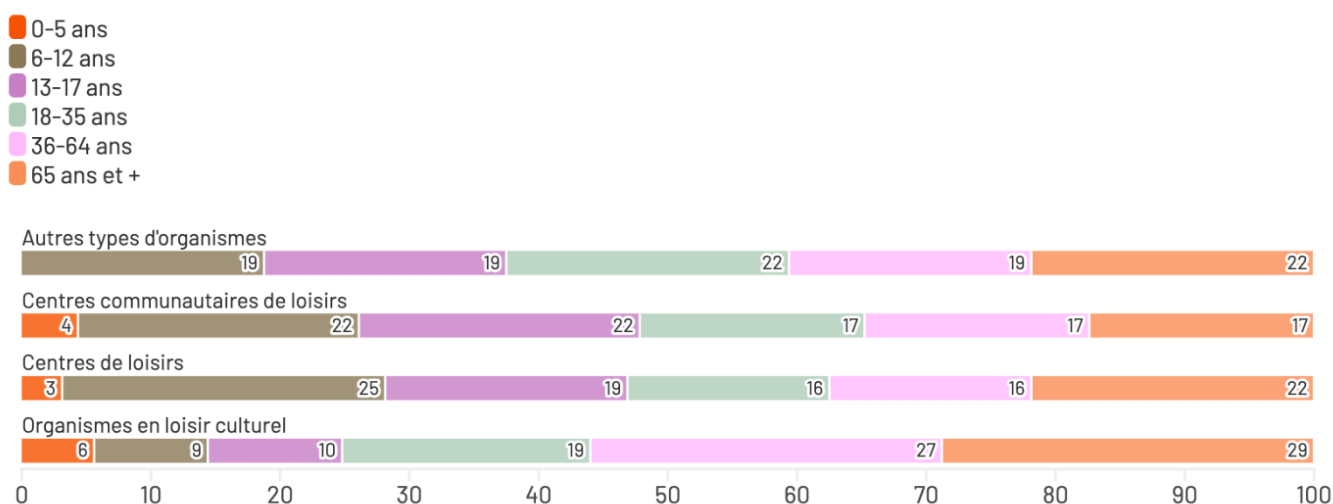
Une tendance générale se dégage dans la structure de l'offre d'activités, combinant des activités par session, des activités ponctuelles, et, dans une moindre mesure, des formules à la carte ou en accès libre. Toutefois, les CCL se distinguent nettement des autres types d'organismes : leur programmation repose exclusivement sur des activités par session et des activités ponctuelles. En effet, 83 % de leur offre est constituée d'activités par session, tandis que 17 % concernent des activités ponctuelles. À l'inverse, aucune activité à la carte ou en formule libre n'y est proposée, ce qui témoigne d'un modèle d'intervention plus structuré, mais aussi moins flexible.

Groupes cibles

L'offre en loisir culturel du milieu associatif rejoint principalement les adultes de 36 à 64 ans et les personnes de 65 ans et plus, qui représentent ensemble près de 50 % des publics desservis. Les publics entre 18–35 ans ainsi que ceux entre 6–17 ans bénéficient d'une couverture plus modérée (19 % et 14 % respectivement), tandis que les enfants 0–5 ans sont très peu rejoints (4 %), voire absents chez les ATO. Cette absence généralisée pourrait s'expliquer par la manière dont l'activité est perçue en termes de public cible. Autrement dit, elle peut être considérée comme destinée à un public familial ou à une formule parent-enfant, plutôt qu'à une activité spécifiquement conçue pour les enfants de 0 à 5 ans.

En outre, la répartition varie selon les structures : les OLC ciblent prioritairement les adultes et les aînés, tandis que les CL et les CCL adoptent une approche plus équilibrée entre les différents groupes d'âge.

Figure 11. Répartition des activités de loisir culturel selon les groupes d'âge rejoints par les organismes du milieu associatif



Certains groupes **demeurent largement sous-représentés** dans l'offre en loisir culturel. C'est notamment le cas des **personnes en situation de handicap**, dont la participation reste très faible (entre 0 et 20 %) dans 94 % des cas. Les personnes nouvellement arrivées et les jeunes affichent eux aussi des taux de participation comparables, situés majoritairement entre 0 et 20 %. Les personnes non binaires sont quasi absentes des activités, avec une représentation entre 0 et 20 % dans 98 % des cas. Or, comme il a été mentionné l'absence ou la faible représentation des personnes en situation de handicap, issues de la diversité culturelle ou non binaires, dans l'offre en loisir culturel suggère un manque de réflexion sur l'inclusion dans les stratégies de développement. Elle peut aussi refléter l'absence de collecte de données différenciées lors des inscriptions, limitant la capacité des entités locales à adapter leurs offres aux divers profils identitaires. Toutefois, cette tendance se dessinait déjà dans l'édition 2021 de ce portrait.

À l'inverse, l'offre destinée aux femmes est beaucoup plus développée et, dans 92 % des cas, elle dépasse les 41 %, en particulier dans les CCL. L'offre à destination des hommes est plus variable, bien que les CL semblent les rejoindre davantage. Quant aux aînés, leur présence est également variable, mais elle ressort plus fortement dans les organismes en loisir culturel.

L'offre est majoritairement fréquentée par les personnes résidentes du quartier (68 %), un peu moins par ceux de l'arrondissement ou de la municipalité (59 %) et de l'île de Montréal (48 %). La participation des publics provenant de l'extérieur de l'île est rare (83 % des cas dans la tranche 0-20 %), à l'exception de quelques CL et OLC ayant un rayonnement plus large.

La majorité des organismes constatent une **relative stabilité des clientèles dans le temps**. Toutefois, certains observent des ajustements ponctuels, marqués par une augmentation de la participation de groupes particuliers, tels que les personnes nouvellement arrivées — une tendance également relevée par le milieu municipal —, les jeunes adultes, les hommes, les personnes âgées ou encore les personnes LGBTQIA+. Ces évolutions sont généralement attribuées à des actions ciblées, comme une diffusion accrue de l'information, des initiatives de médiation culturelle visant à rapprocher les publics, ou encore des campagnes de sensibilisation aux bienfaits du loisir culturel. Par ailleurs, quelques organismes mentionnent des cas de rajeunissement ou de renouvellement progressif de leurs clientèles.

Stratégies de communication de l'offre

Les stratégies de communication et de rayonnement sont relativement homogènes entre les différents types d'organismes œuvrant en loisir culturel. Les réseaux sociaux demeurent l'outil le plus utilisé (24 %), suivis par les sites internet des organismes (20 %), les infolettres (16 %) et les affiches ou prospectus distribués dans la communauté (16 %). Les annonces dans les médias locaux (7 %) sont absentes des CL, mais légèrement plus présentes dans les OLC. La collaboration avec d'autres organisations communautaires représente 15 % des actions recensées, un peu plus fréquente chez les ATO. Enfin, les stratégies plus marginales (2 %) — telles que le téléphone, les panneaux numériques ou les relais via les écoles — sont évoquées par tous les types d'organismes, à l'exception des CCL.

En termes de stratégies ciblées, deux approches dominent à parts égales : la publicité ciblée (42 %), principalement via les réseaux sociaux ou les médias imprimés, et les partenariats avec d'autres organismes ou événements locaux (42 %). Les offres promotionnelles ou réductions pour les nouvelles personnes participantes, mentionnées dans 9 % des cas, ne sont toutefois jamais utilisées par les CL. D'autres stratégies ponctuelles, comme le bouche-à-oreille ou la combinaison de plusieurs types de publicités, sont évoquées uniquement dans les OLC (6 %).

Quant à l'évaluation de l'impact de ces actions, une majorité d'organismes constate une légère augmentation de la participation (57 %). Cette tendance est particulièrement marquée dans les OLC et les CL (plus de 60 %). À l'inverse, 25 % des personnes répondantes ne perçoivent aucun changement notable dans le taux de participation par les différents publics, un constat particulièrement fréquent (60 %) dans les CCL. Seuls 18 % des organismes signalent une augmentation significative de la participation, une tendance absente chez les CL, mais relevée dans plus de 35 % des ATO. Ces données suggèrent que si les outils numériques sont largement mobilisés, leur efficacité reste inégale selon les types d'organisation.

L'offre en loisir culturel du milieu municipal

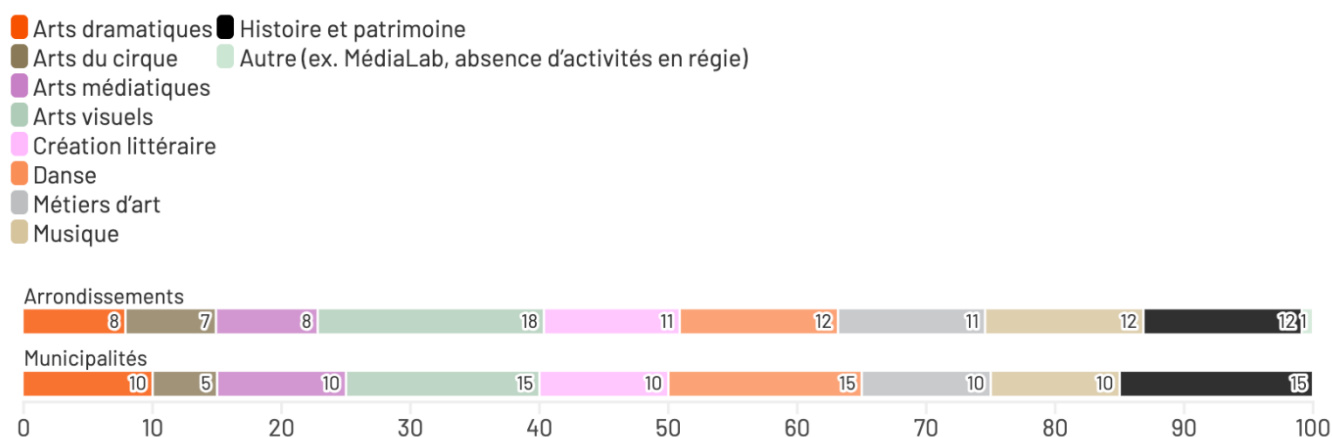
Disciplines

L'ensemble des disciplines artistiques figure dans l'offre en loisir culturel municipal, et ce, de manière relativement homogène entre arrondissements et municipalités. Néanmoins, des écarts apparaissent en fonction des types de disciplines proposées. Les plus présentes sont les arts visuels (17 %), la danse (13 %), les métiers d'art (13 %), la musique (12 %) et la création littéraire (11 %). Leur accessibilité matérielle, leur potentiel d'animation de groupes variés, ainsi que la disponibilité d'intervenants qualifiés contribuent probablement à leur implantation plus large.

D'autres disciplines, comme l'histoire et le patrimoine (10 %) ou les arts médiatiques (9 %), occupent une place plus modeste. Il convient toutefois de préciser que le pourcentage observé pour l'histoire et le patrimoine pourrait s'expliquer par le fait que la Ville de Montréal, ainsi que ses arrondissements, ne les considère pas comme relevant du loisir culturel, contrairement à d'autres municipalités.

Enfin, les arts dramatiques (8 %) et les arts du cirque (8 %) sont également moins représentés. Dans le cas du cirque, cette situation pourrait s'expliquer par la rareté de ressources humaines qualifiées, ainsi que par les contraintes liées aux infrastructures (espaces, équipements). Le *Diagnostic lieux en pratique artistique amateur : loisir culturel et pratique artistique amateur* réalisé en 2021 par Artensio (Rouleau, 2021)— dont l'objectif était de répertorier les lieux et équipements spécialisés en pratique artistique amateur disponible sur le territoire de la Ville de Montréal, et de présenter les usages par arrondissement et par discipline artistique — soulignait d'ailleurs que le cirque figurait parmi les disciplines les moins présentes dans les lieux dédiés à la pratique artistique amateur comme il est présenté dans la figure ci-bas.

Figure 12. Répartition des activités de loisir culturel selon les champs disciplinaires au sein du milieu municipal



Évolution de la demande

32 % des personnes répondantes constatent un engouement accru pour les métiers d'art (tricot, textile, poterie, broderie), un intérêt qui ne se manifeste toutefois pas nécessairement dans les municipalités. Cet engouement pourrait néanmoins témoigner d'un retour aux pratiques manuelles et communautaires en milieu urbain, en lien avec des dynamiques intergénérationnelles ou des préoccupations liées au bien-être.

Caractéristiques de l'offre

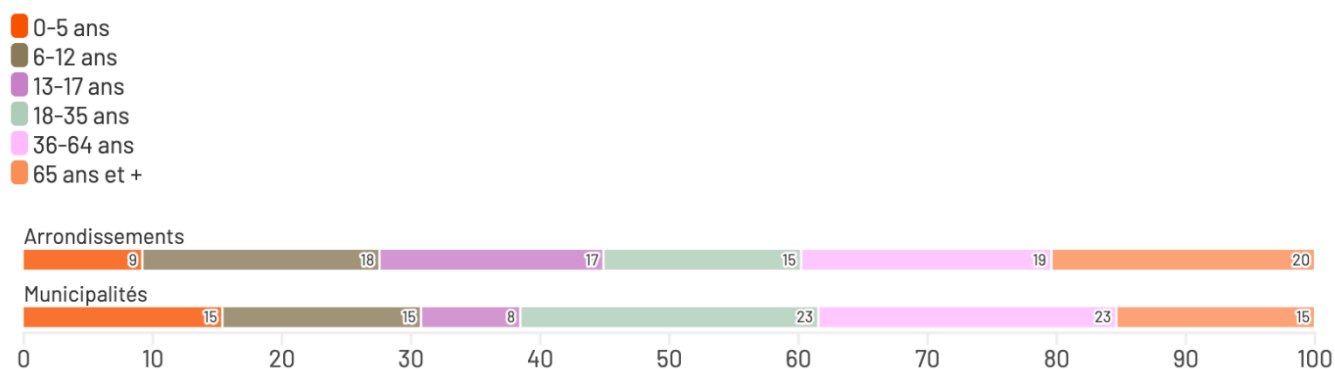
La fréquence et la forme des activités varient selon les capacités des arrondissements et municipalités. Près de 40 % maintiennent une offre annuelle, indiquant une certaine stabilité, tandis que 36 % diminuent leur programmation durant l'été, surtout dans les arrondissements. Cette baisse estivale pourrait s'expliquer — comme c'est également le cas dans le milieu associatif — par la saisonnalité de la demande, liée notamment aux vacances des personnes participantes et à l'attrait des activités extérieures.

En matière de format, l'offre par session (39 %) et ponctuelle (31 %) domine. Ce modèle hybride permettrait de répondre à des besoins variés : fidélisation de la participation via des sessions régulières, et flexibilité à travers des activités ponctuelles. Les municipalités structurent davantage leur offre, avec des activités planifiées ou à la carte, tandis que les arrondissements adoptent une approche plus mixte.

Groupes cibles

Les données révèlent des priorités variables quant aux groupes d'âge selon le cadre municipal. Les arrondissements desservent de manière soutenue les adultes (86 %) et les aînés (91 %), tout en maintenant une très bonne présence auprès des enfants (82 %). À l'inverse, les municipalités concentrent leur offre sur les adultes de 18 à 64 ans (100 %), proposent une offre consistante pour les adolescents (33 %) et une couverture plus limitée pour les aînés (67 %).

Figure 13. Groupes d'âge rejoints par les activités de loisir culturel au sein du milieu municipal



Tout comme pour le milieu associatif, l'offre est majoritairement conçue pour les femmes, desservies dans 61 à 80 % de l'offre. Les hommes, pour sa part, sont moins bien rejoints, avec une offre plus restreinte (21 à 40 %). Enfin, les personnes non binaires restent quasi absentes de la programmation (0 à 20 %).

Les personnes en situation de handicap et celles issues de la diversité culturelle bénéficient d'une offre moindre que les groupes précédemment nommés, avec une couverture estimée entre 0 % et 20 % pour les premières, et entre 21 % et 40 % pour les secondes. Cependant, les hypothèses formulées pour le milieu municipal rejoignent celles du milieu associatif : l'absence ou la faible présence de personnes non binaires, de personnes en situation de handicap ou issues de la diversité culturelle dans l'offre pourrait témoigner d'un manque de réflexion sur l'inclusion des identités de genre non conformes dans les stratégies de développement de l'offre municipale. Cette situation pourrait également s'expliquer par le fait que les entités locales ne recueillent pas de données différenciées sur l'auto-identification des personnes participantes lors des inscriptions ou des activités.

L'offre en loisir culturel est avant tout une offre de proximité. Elle s'adresse en grande majorité aux personnes résidentes de l'arrondissement ou de la municipalité, une tendance largement partagée et particulièrement marquée dans la tranche de 61 à 80 % de fréquentation locale. Au-delà de ces limites, les données sont plus dispersées, avec des taux de participation variant entre 0 % et 100 % pour les personnes résidentes provenant d'autres secteurs de l'île de Montréal. Ceci suggère une certaine capacité d'attraction interarrondissements ou intermunicipalités, possiblement liée à des disciplines spécifiques ou à des organismes mieux établis à l'échelle régionale.

Enfin, la participation de personnes en provenance de l'extérieur de l'île de Montréal demeure très marginale, où presque 100 % de personnes répondantes indiquent une fréquentation inférieure à 20 %.

Côté accessibilité, certaines mesures sont mises en œuvre, bien qu'inégalement réparties :

- Les plus fréquentes sont la tarification adaptée (27 %), les partenariats communautaires (23 %) et l'accessibilité physique (22 %).
- D'autres leviers, comme les horaires élargis (18 %), les programmes adaptés (7 %) ou les offres multilingues (3 %), sont plus rares.

On observe des approches différentes selon le type d'entité : les municipalités tendent à miser sur la flexibilité horaire et le multilinguisme, alors que les arrondissements privilégient les stratégies d'accessibilité économique et les partenariats de proximité.

Concernant l'évolution des groupes cibles de l'offre en loisir culturel, près de 40 % des personnes répondantes notent que les mêmes groupes continuent à fréquenter les activités, ce qui traduit une relative inertie des profils. Quelques signes d'évolution sont néanmoins rapportés : une hausse de la participation des personnes immigrantes ou nouvellement arrivées (22 %)⁴, une augmentation de la fréquentation féminine (11 %) et une progression encore limitée de la participation familiale (6 %).

⁴ Quant au rôle du loisir dans l'intégration des nouveaux arrivants, une étude menée par le LABRRI dans huit arrondissements de Montréal — sélectionnés en raison de leur forte diversité ethnoculturelle (Ahuntsic-Cartierville, Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, Montréal-Nord, Rosemont-La-Petite-Patrie, Saint-Laurent, Saint-Léonard et Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension) — s'est penchée sur le point de vue de professionnels du milieu du loisir (secteurs public, associatif et communautaire) œuvrant auprès de ces populations, dans une perspective interculturelle.

Les résultats de cette recherche, publiés en 2021, mettent en évidence, à travers une recension des écrits et des entretiens, le rôle structurant que peut jouer le loisir dans le processus d'intégration. De manière générale, le loisir offre aux personnes nouvellement arrivées l'occasion de rencontrer des personnes issues de diverses origines. Ces interactions favorisent l'ouverture à de nouveaux horizons culturels et facilitent la découverte, ainsi que la compréhension, des valeurs propres à la société québécoise. En créant des opportunités de tisser des liens sociaux durables, le loisir agit comme un levier de cohésion sociale et de renforcement du vivre-ensemble, contribuant ainsi au développement d'un sentiment d'attachement et d'appartenance à la société d'accueil (Adjizian et al., 2021, p. 227).

Les « modèles » de l'offre en loisir culturel : constats issus des entretiens et groupes de discussion

Les résultats permettent de suggérer une typologie de trois modèles d'offre en loisir culturel sur l'île de Montréal :

1 L'offre en régie

Ce modèle repose sur des infrastructures municipales (maisons de la culture, bibliothèques, services de développement social) qui permettent à l'arrondissement ou aux villes liées d'assurer directement une programmation en loisir culturel.

Il favoriserait une stabilité du personnel, une offre de qualité et une fidélisation de la participation, avec des activités pensées pour rejoindre une grande diversité de publics.

2 L'offre hybride

Il s'agit d'un modèle mixte combinant :

- une offre municipale en régie, partielle ou ciblée ;
- des subventions ou contrats de service accordés à des organismes reconnus, dans le cadre de la politique de reconnaissance aux organismes.

La programmation est construite en complémentarité avec les organismes partenaires, afin d'éviter les chevauchements et de renforcer la cohérence de l'offre sur le territoire. Cela suppose un lien constant et structuré entre la municipalité et les organismes soutenus.

3 L'offre portée par les organismes

À la différence des villes liées, dans les arrondissements de Montréal l'offre repose principalement sur les organismes. Ceux-ci s'appuient sur des ententes conclues avec d'autres paliers gouvernementaux, mais surtout sur des subventions et sur des contrats de services professionnels octroyés par les arrondissements ou par la Ville centre.

Les « modèles » de l'offre en loisir culturel : constats issus des entretiens et groupes de discussion (suite)

Dans ce cas, le soutien offert par les arrondissements correspond aux dispositions prévues par la politique de reconnaissance des organismes : dans le cas des CCL et des CL, des soutiens financiers directs s'ajoutent généralement au prêt de locaux, qu'ils soient liés à la politique de reconnaissance ou à un contrat de service. Seuls les plus petits OLC ne bénéficient pas nécessairement d'un tel appui financier.

L'offre portée par les organismes est également observée dans certains quartiers où le tissu associatif est historiquement fort, ce qui peut expliquer une délégation implicite de certaines responsabilités aux organismes locaux.



Que retenir de l'offre du loisir culturel dans le milieu associatif et le milieu municipal?

L'offre en loisir culturel sur l'île de Montréal, tant le milieu associatif que le milieu municipal, se caractérise par une richesse disciplinaire, une diversité de formats d'activités et une volonté affirmée de rejoindre des publics variés. Cependant, alors que certains organismes et entités municipales parviennent à structurer une offre soutenue et inclusive, d'autres demeurent limités.

Les données révèlent une offre fortement ancrée dans les arts visuels, la musique et la danse, mais encore peu développée dans des disciplines comme la création littéraire ou le cirque, notamment en raison des exigences techniques ou du manque d'intervenants spécialisés. Les formats proposés (activités par session ou ponctuelles) répondent aux besoins de flexibilité du public, mais les offres à la carte ou libres restent marginales, limitant l'accessibilité pour certains groupes.

Malgré un souci de proximité à rejoindre les publics, plusieurs groupes — notamment les jeunes enfants, les personnes en situation de handicap, les personnes non binaires ou issues de la diversité culturelle — demeurent peu rejoints par les activités proposées. Ce constat met en lumière l'importance de développer des stratégies d'inclusion, tant dans la conception des activités que dans les méthodes de collecte de données et d'évaluation des publics.

Enfin, l'analyse comparative des modèles d'offre — en régie, hybrides ou portée par les organismes — illustre l'importance d'un soutien structurant et d'un dialogue constant entre les institutions publiques et les acteurs communautaires afin d'assurer une offre cohérente, équitable et adaptée aux dynamiques territoriales de l'île de Montréal.



Pistes régionales

Renforcer l'inclusion et l'accessibilité

- Encourager les organismes et les entités municipales à recueillir des données différenciées, anonymisées et volontairement fournies sur les profils des personnes participantes, dans le respect de leur consentement éclairé et de leur vie privée.
- Soutenir la mise en place de mesures d'accessibilité diversifiées (tarification adaptée, horaires flexibles, multilinguisme, aménagements physiques, etc.), en tenant compte des réalités des différents territoires.

Diversifier l'offre disciplinaire

- Favoriser le développement de disciplines peu représentées, comme le cirque ou la création littéraire, en encourageant la mutualisation d'équipements spécialisés et le partage de ressources professionnelles entre organismes. Cette action devrait toutefois s'appuyer sur une consultation régulière des publics et des non-publics, afin de s'assurer que l'offre corresponde réellement aux besoins et aux intérêts de la population.
- Offrir un soutien particulier pour le développement d'activités de courte durée ou de type DIY, qui correspondent aux tendances actuelles et facilitent l'engagement initial de nouveaux publics.

Développer une vision territoriale partagée de l'offre

- Mettre en place des diagnostics territoriaux réguliers sur l'offre en loisir culturel afin d'identifier les lacunes, les chevauchements et les besoins émergents à l'échelle des quartiers, des arrondissements et des municipalités de l'île de Montréal.

Soutien financier ciblé pour diversifier l'offre

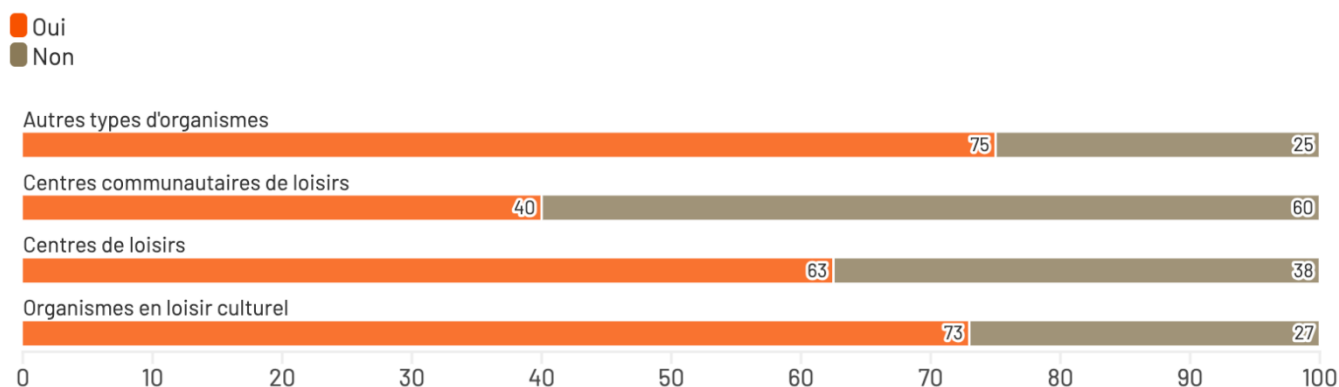
- Dégager des enveloppes de financement régional dédiées afin de soutenir le développement de disciplines peu représentées (comme le cirque ou la création littéraire) et de favoriser l'inclusion de publics sous-représentés. Ces enveloppes permettraient de compenser les coûts liés aux équipements spécialisés, de soutenir la mutualisation de ressources entre organismes et d'encourager des formats d'activités adaptés aux besoins réels de la population

Niveau inter

Le partenariat dans le milieu associatif

Une majorité d'organismes (68 %) déclarent entretenir des partenariats, mais cette présence varie selon le type de structure. Les OLC et les ATO sont les plus actifs à cet égard, avec plus de 70 % de personnes répondantes concernées. À l'inverse, les CL (60 %) et surtout les CCL (50 %) présentent une implication moindre, comme l'indique la figure ci-dessous. Ces écarts peuvent être le reflet des capacités de mobilisation différentes, ou encore des contextes institutionnels plus ou moins favorables à la collaboration.

Figure 14. Partenariats formels et informels dans le domaine du loisir culturel au sein du milieu associatif

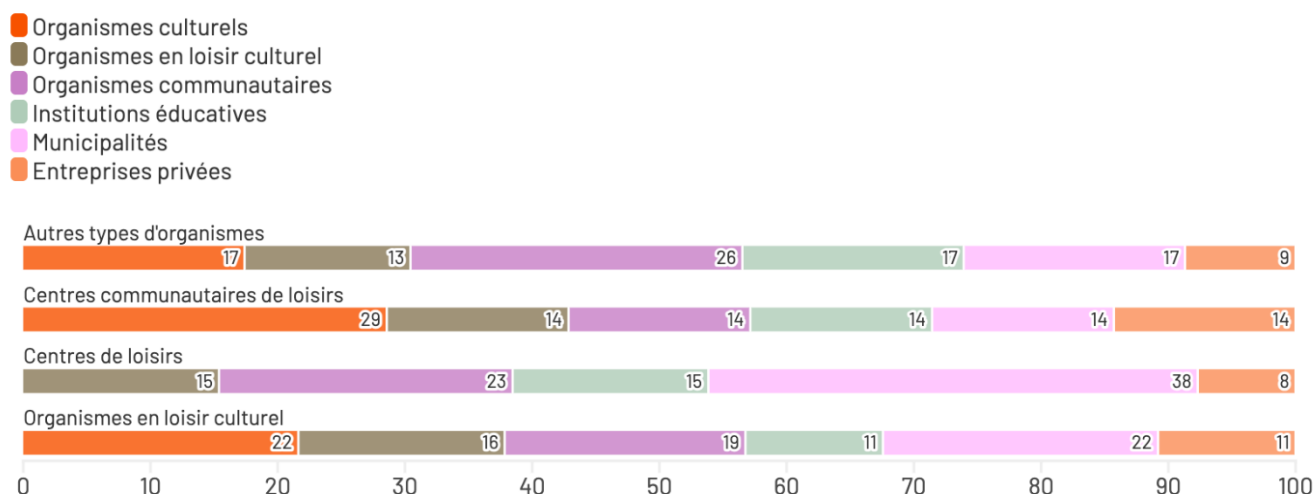


Les pratiques partenariales combinent souvent plusieurs formes d'engagement. Près de la moitié des organismes (48 %) utilisent à la fois des ententes formelles et informelles. Toutefois, des tendances distinctes se dégagent, ce qui pourrait répondre à des approches plus institutionnalisées ou, au contraire, des modes de coopération plus souples et ponctuels : les CCL ont davantage recours à des conventions formelles (50 %), tandis que les OLC privilégient les partenariats informels (45 %).

Les partenariats dans le loisir culturel pour le milieu associatif se concentrent principalement autour d'acteurs publics et communautaires. Les **municipalités** (22 %) et les **organismes communautaires** (21 %) ressortent comme les partenaires les plus fréquents, suivis par les **organismes culturels** (19 %). Ce dernier type de partenariat est particulièrement mentionné par les CCL, où il atteint 29 %, tandis qu'il est absent des CL.

Les **institutions éducatives** (13 %) et les **entreprises privées** (10 %) sont nettement moins présentes dans les partenariats, bien que ces dernières soient un peu plus fréquentes dans les CCL (15 %). Cela pourrait s'expliquer d'ailleurs par la diversité de leurs partenaires, reflet d'une approche plus ouverte et intersectorielle. En revanche, les CL entretiennent des réseaux plus restreints et moins formalisés.

Figure 15. Répartition des partenaires selon le type d'organisme au sein du milieu associatif



Les raisons de collaborer varient selon les contextes. Le codéveloppement de projets (23 %) domine dans les centres de loisirs, tandis que la visibilité (24 %) et le partage de ressources (20 %) sont des objectifs transversaux. Le partage de ressources est particulièrement marqué dans les CCL (40 %) et, comme indiqué plus loin, ce sont ces organismes ayant une structure organisationnelle plus robuste qui s'engagent le plus activement dans des stratégies de mutualisation.

Les partenariats ponctuels, d'une durée inférieure à un an, sont largement utilisés dans les ATO (60 %). À l'opposé, les CCL affichent une approche plus durable, avec des partenariats exclusivement supérieurs à trois ans. Ces choix traduiraient des dynamiques de planification à plus long terme et/ou la recherche d'une stabilité dans les collaborations.

Une volonté claire d'élargir les réseaux de collaboration est exprimée par 43 % des personnes répondantes, en particulier dans les CCL, qui souhaitent développer de nouveaux partenariats pour des projets ciblés. Par ailleurs, 25 % des organismes — surtout les OLC — visent une amélioration de la visibilité de l'organisme. Toutefois, plusieurs obstacles freinent tous ces élans : le manque de financement (34 %), le manque de personnel (31 %) et les difficultés de coordination (15 %) constituent les principaux freins à la mise en œuvre de nouveaux partenariats.

Le partenariat comme levier essentiel pour le milieu associatif : constats issus des entretiens et groupes de discussion

Pour plusieurs personnes participantes, les **partenariats** constituent un **levier essentiel pour renforcer la légitimité et la pérennité de leurs actions**, notamment auprès des bailleurs publics : leur présence agit comme un gage de crédibilité et de sérieux dans les démarches. Toutefois, des limites importantes sont soulevées. Certains évoquent une « fatigue partenariale », alimentée par une pression croissante à démontrer son utilité à travers des partenariats qui ne sont pas toujours soutenus de manière structurelle. D'autres pointent le risque d'invisibilisation de certains acteurs, notamment les plus petits ou les moins institutionnalisés, dans les dispositifs de collaboration formelle.

En ce qui concerne les relations avec les municipalités et arrondissements, plusieurs organismes expriment le **besoin de partenariats plus clairs, stables et formalisés**, particulièrement pour l'accès aux lieux, le soutien logistique et la reconnaissance institutionnelle. Un déséquilibre est également ressenti dans l'accès aux partenariats municipaux : les organismes perçus comme plus visibles ou plus « professionnels » sembleraient bénéficier d'un traitement privilégié, au détriment de groupes plus petits, mais fortement ancrés localement.

Les partenariats entre organismes communautaires ou culturels, quant à eux, sont souvent tissés de manière informelle et pragmatique, en réponse à des besoins concrets sur le terrain. Ils sont fréquemment motivés par la **mutualisation des ressources**, qu'il s'agisse de locaux, de moyens de communication ou de mobilisation des publics. Des collaborations efficaces sont évoquées dans les domaines de la francisation, du soutien aux jeunes ou encore des activités artistiques en contexte communautaire. Néanmoins, **le temps et l'énergie nécessaires pour faire vivre ces partenariats demeurent un défi important**, en raison du manque de ressources humaines disponibles.

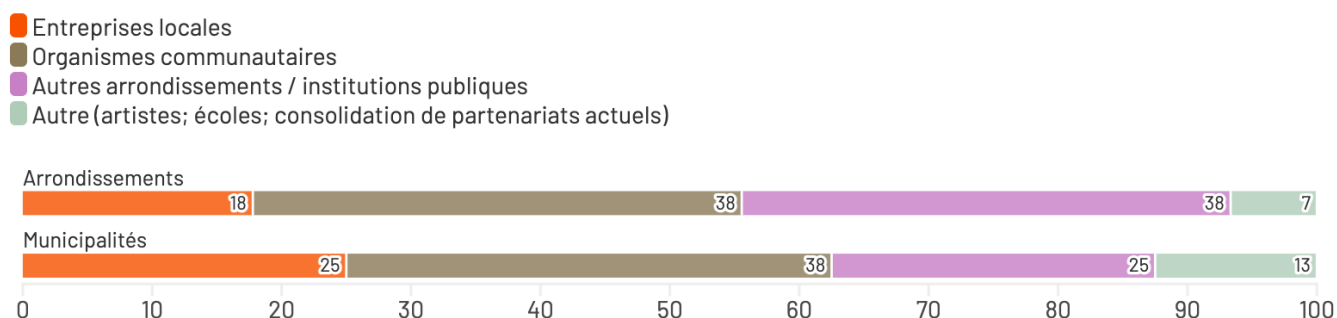
Le partenariat dans le milieu municipal

Le partenariat dans le domaine du loisir culturel municipal demeure peu structuré. Bien que 36 % des personnes répondantes indiquent que plus de 70 % de leur offre repose sur des ententes formelles, cette structuration reste incomplète : 18 % déclarent ne disposer d'aucune convention, et 32 % ne savent pas si de telles ententes existent dans leur organisation. Ce flou administratif peut s'expliquer soit par le type de poste du répondant au sondage, qui n'est pas responsable de signer les ententes, soit par l'absence de mécanismes clairs de suivi et de formalisation. La fragilité de ces partenariats est accentuée par le fait que plus d'un tiers des organismes (36 %) n'ont signé aucune convention au cours des trois dernières années. Par ailleurs, 18 % ignorent si un tel processus a eu lieu et 14 % signalent une absence de renouvellement annuel.

Le recours au bail, forme plus contraignante, mais aussi plus sécurisante d'encadrement, reste rare. Dans 35 % des cas, aucun pourcentage de l'offre n'est couvert par un bail, et 52 % des personnes répondantes indiquent n'avoir signé aucun bail avec des OLC. Le fait que 39 % ne sachent pas si des baux sont en place témoigne d'un manque de transfert d'information entre les instances municipales.

Malgré ces lacunes, la majorité des personnes répondantes (64 %) se disent favorables au développement de nouveaux partenariats, et 32 % y sont ouverts selon les projets ou les contextes. Les partenariats jugés les plus porteurs concernent avant tout les organismes communautaires (38 %) et les institutions publiques ou autres arrondissements (36 %), suivis par les entreprises locales (19 %) et quelques acteurs individuels, comme les artistes ou les écoles (8 %). En moyenne, chaque répondant mentionne deux types de partenariats jugés prioritaires, confirmant un intérêt réel pour une collaboration ouverte et intersectorielle, même si la formalisation reste à développer.

Figure 16. Nouveaux partenariats souhaités pour soutenir le développement du loisir culturel au sein du milieu municipal



Que retenir du partenariat en loisir culturel pour le milieu associatif et le milieu municipal

Les partenariats constituent un pilier important pour le développement du loisir culturel, tant dans le milieu associatif que municipal. Ils permettent de mutualiser des ressources, d'accroître la visibilité des initiatives, de consolider la légitimité institutionnelle des organismes et de répondre à des besoins sociaux ou territoriaux complexes. Les données confirment que cette dynamique est bien ancrée dans le **milieu associatif**, avec des pratiques variées allant des ententes formelles aux collaborations informelles.

Cependant, **plusieurs défis subsistent** : disparités de capacité selon le type d'organisme, déséquilibres dans l'accès aux partenariats municipaux, surcharge administrative, partenariats à court terme non renouvelés, et manque de reconnaissance formelle. Cette précarité des alliances affaiblit le potentiel stratégique du partenariat, notamment dans un contexte où les organismes peinent déjà à stabiliser leurs équipes.

Du côté **municipal**, la formalisation des partenariats reste partielle et parfois méconnue par les équipes elles-mêmes. Le recours limité aux baux ou aux conventions encadrées, combiné à un déficit de communication interservices, contribue à un flou organisationnel peu propice à la continuité des collaborations.

Malgré ces freins, une volonté claire d'élargir les réseaux et de renforcer les alliances intersectorielles se manifeste entre les deux milieux.



Pistes régionales

Donner une meilleure visibilité aux structures existantes de concertation

- Promouvoir les rôles et services des instances sectorielles, comme le Conseil québécois du loisir ou les tables de concertation locales.
- Renforcer les espaces de dialogue interorganismes, incluant les acteurs culturels, communautaires et institutionnels.
- Soutenir financièrement les partenariats
- Mettre en place des mesures de financement dédiées, soutenues par les instances publiques (fédérale, provinciale et municipale), afin d'appuyer l'élaboration, la coordination et la pérennisation des partenariats entre organismes et ainsi réduire les inégalités de capacité et la précarité des alliances.

La concertation dans le milieu associatif

Si la concertation constitue une pratique répandue, elle est loin d'être universelle : **un organisme sur quatre déclare ne participer à aucune instance de concertation**. Par ailleurs, la pandémie de COVID-19 n'a pas modifié les pratiques de concertation dans le milieu associatif.

Le faible niveau de concertation pourrait s'expliquer par un manque de personnel, qui limite la capacité des organismes à s'engager dans de tels espaces. Rappelons que près de 90 % des organismes fonctionnent avec une équipe permanente très restreinte, voire inexistante : 49 % ne comptent aucun employé permanent, et 40 % disposent d'un effectif réduit de 1 à 5 personnes.

Cette absence de participation est particulièrement marquée dans les OLC — plus durement touchés par le manque de ressources humaines et reposant largement sur une base bénévole — où 19 % indiquent ne prendre part à aucun réseau. Ces données confirment la tendance observée dans le portrait de 2021.

Toutefois, quand elle existe, les formes de concertation en loisir culturel sont multiples et témoignent d'une diversité d'approches, allant de structures formelles et reconnues à des dispositifs plus informels ou ponctuels. Du côté des instances formelles, on retrouve notamment des espaces comme la Table de développement social, la Table de quartier, la Fédération Histoire Québec, le Conseil québécois du loisir, la Table nationale du loisir culturel, entre autres.

Parallèlement, plusieurs organismes participent à des formes de concertation informelles, plus souples et ancrées dans les dynamiques locales : rencontres ponctuelles avec l'arrondissement ou les députés, participation à des événements municipaux, collaborations autour d'activités dans la communauté, etc.

Les organismes s'inscrivent dans des dynamiques de concertation à différentes échelles, avec des intensités variables. L'échelle **locale** est de loin la plus investie : de nombreuses organisations participent activement à des tables de quartier, des concertations jeunesse ou encore des comités de développement social.

L'échelle régionale est moins fréquemment mentionnée, bien qu'elle soit mobilisée par certains organismes à travers des structures comme Culture Montréal et SLIM. L'échelle nationale ou sectorielle, quant à elle, demeure plus marginale, mais reste présente, notamment chez les OLC. Ces derniers participent à des instances, telles que l'Union des artistes (UDA), la Fédération québécoise du loisir, le Conseil québécois de la musique (CQM), la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) et le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), entre autres.

Les dynamiques de concertation varient sensiblement selon le type d'organisme. Les organismes en loisir culturel sont les plus engagés dans des réseaux diversifiés. Leur implication s'étend à la fois à des concertations locales (tables de quartier, comités municipaux), sectorielles (concertation artistique, éducative ou intersectorielle), et nationales (réseaux professionnels, syndicaux ou associatifs). Cette pluralité d'engagements témoigne de la vocation transversale de ces organismes, souvent à l'intersection des champs culturel, communautaire et éducatif qui fait écho à la définition multidimensionnelle du loisir culturel.

Les CL, quant à eux, concentrent leur participation sur la concertation de proximité. Ils sont actifs dans les dynamiques locales, notamment par leur présence dans les tables de quartier ou les regroupements territoriaux, comme Solidarité Mercier-Est, mentionnée par l'un des personnes répondantes.

Les CCL évoquent leur participation à des tables ou comités thématiques selon les territoires, portant sur des enjeux comme la jeunesse, les familles ou les aînés. Enfin, d'autres types d'organismes mentionnent leur implication dans des structures communautaires bien établies, tels que les Corporations de développement communautaire (CDC), ou dans des initiatives locales centrées sur les enjeux spécifiques de leur quartier.

Les fonctions attribuées à toutes ces instances sont multiples. Le partage d'information (29 %) et la visibilité (27 %) sont les deux finalités les plus citées, suivies par la coordination d'activités (19 %) et le plaidoyer (16 %). Le soutien logistique ou financier reste marginal (9 %).

L'impact perçu de la concertation varie selon les structures. Les CL et ATO en tirent généralement un effet positif. À l'inverse, plusieurs OLC expriment une forme de déception, voire d'insatisfaction.

Enfin, le dispositif phare que constitue le *Rendez-vous du loisir culturel* (aujourd'hui « Grand rendez-vous du développement culturel ») demeure encore méconnu ou peu fréquenté. S'il est connu par près de la moitié des personnes répondantes, sa notoriété reste très variable selon le type d'organisme : il est connu par 90 % des CL, mais par moins de 40 % des organismes en loisir culturel. S'il est connu, la participation est encore plus limitée : seuls 35 % des personnes répondantes y prennent part, principalement les CCL.

La concertation vue par le milieu associatif : constats issus des entretiens et groupes de discussion

Les échanges menés dans le cadre des entretiens et des groupes de discussion confirment les résultats du sondage et indiquent que : **la concertation est perçue comme un levier stratégique** pour le développement du loisir culturel ; elle permettrait d'éviter les chevauchements d'offres, de renforcer la collaboration entre organismes, de mieux répondre aux besoins des populations et de légitimer les actions culturelles auprès des bailleurs de fonds.

Certaines **tables de concertation**, notamment en lien avec le développement social, sont actives et bien établies. Mais leur présence varie grandement selon les quartiers, et la culture y occupe encore souvent une place marginale, dominée par des enjeux plus communautaires ou sociaux. Là où il n'existe pas de dispositif formel, des dynamiques informelles ou ponctuelles de concertation peuvent exister, mais elles souffrent d'un manque de coordination, de régularité et de reconnaissance institutionnelle.

La concertation vue par le milieu associatif : constats issus des entretiens et groupes de discussion (suite)

Les personnes participantes ont souligné plusieurs **freins importants à une concertation durable**. Le manque de communication entre les différents paliers municipaux, l'absence de rétroaction de la part des instances de concertation et l'inexistence d'une politique claire de développement culturel au niveau local concernant le loisir culturel nuisent à la continuité des actions collectives. Le manque de ressources humaines stables — souvent causé par une structuration précaire des équipes — rend difficile l'engagement constant dans les démarches de concertation. Par ailleurs, la perte d'un acteur clé peut faire s'effondrer un réseau informel, ce qui fragilise encore davantage la collaboration.

Pour remédier à cette situation, plusieurs pistes concrètes ont été évoquées. D'abord, la tenue de rencontres régulières — trimestrielles ou annuelles, en ligne ou en présentiel — favoriserait le maillage entre acteurs, la circulation de l'information et la continuité des échanges. Un besoin fort de structuration d'un espace de coordination clair pour le loisir culturel à la Ville de Montréal a également été exprimé, afin de donner une visibilité et une cohérence à l'action collective.

Les personnes consultées insistent sur la **nécessité d'un dialogue intersectoriel** avec les milieux communautaires, de la santé, de l'éducation et de l'intégration, afin de répondre de manière concertée aux enjeux sociaux transversaux, tels que l'inclusion, la santé mentale ou la radicalisation des jeunes.

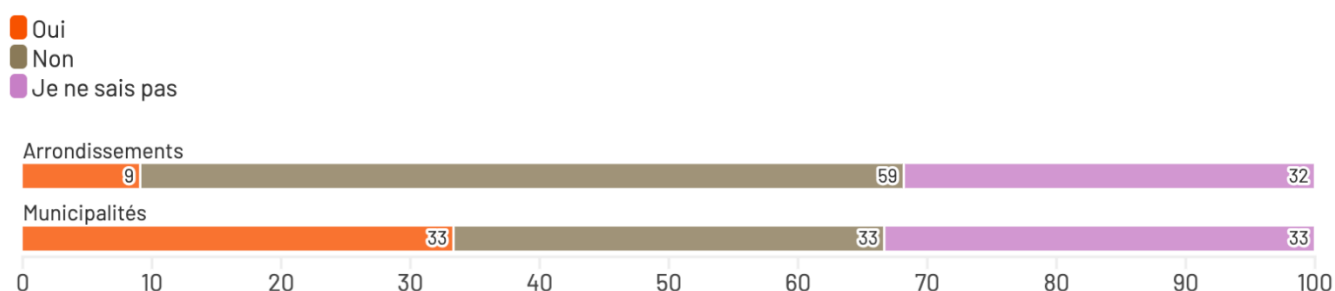
Enfin, à différence des constats formulés dans le portrait de 2021, où une instance régionale semblait être la solution privilégiée, plusieurs voix ont cette fois plaidé pour la création d'une structure nationale ou provinciale dédiée spécifiquement au loisir culturel, à l'image des fédérations sportives. Un tel dispositif permettrait, selon elles, de porter une vision politique commune, de représenter les organismes du secteur et de servir d'interlocuteur auprès des instances décisionnelles. Or, ce rôle correspond déjà en grande partie au mandat du Conseil québécois du loisir (CQL), notamment à travers les Journées nationales du loisir culturel, un événement tenu annuellement depuis 2016. Cela suggérerait un manque de visibilité de cette instance auprès des organismes, ou une méconnaissance de son rôle actuel.

La concertation dans le milieu municipal

La concertation en loisir culturel municipal, tout comme pour le milieu associatif, apparaît comme un **levier important pour le développement du secteur, mais elle demeure faiblement institutionnalisée**⁵. Seuls 12 % des personnes répondantes indiquent la présence d'instances locales formelles et spécifiques dédiées à la concertation en loisir culturel sur leur territoire, et y participent activement. Ces instances prennent la forme, par exemple, de tables de concertation en loisir, d'espaces culturels locaux ou de comités consultatifs citoyens. Une seule municipalité mentionne une participation active à ce type d'instance, ce qui souligne le caractère marginal de ces pratiques.

Par ailleurs, plus de la moitié (56 %) des personnes répondantes affirment qu'aucune instance de ce type n'existe sur leur territoire, tandis qu'un tiers (32 %) ne savent pas s'ils y participent ou non. Ce flou organisationnel peut refléter un manque d'ancrage politique de la concertation, ou encore l'absence de mécanismes de liaison clairs entre les organismes et les instances municipales.

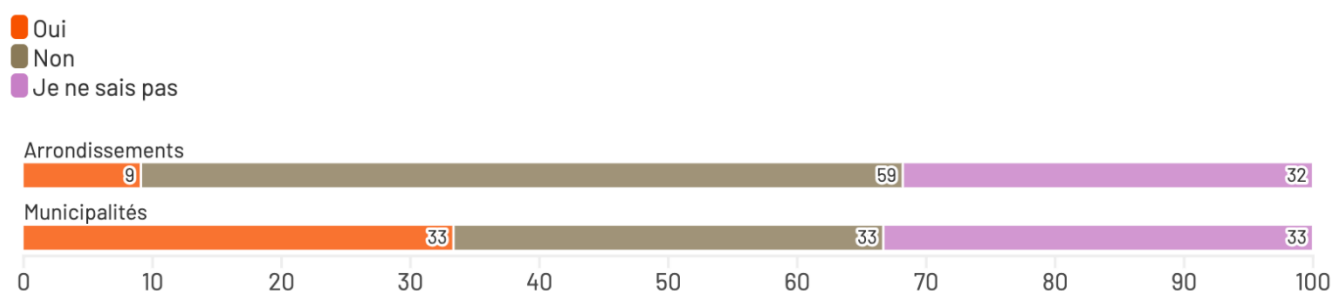
Figure 17. Existence d'instances locales formelles de concertation en loisir culturel au sein du milieu municipal



En revanche, des formes plus souples et informelles existent : 32 % mentionnent des initiatives de concertation informelle, et autant rapportent des rencontres ponctuelles, souvent déclenchées par des appels à projets ou des discussions autour du financement. Cela témoigne d'un certain dynamisme, mais aussi d'une **concertation réactive plutôt que planifiée** (voir le détail ci-dessous).

⁵ En matière de concertation, tant dans le milieu associatif que municipal, il est important de rappeler qu'en 2013 le Bureau du loisir a réuni les partenaires du réseau montréalais pour réfléchir au renouvellement de la pratique artistique amateur. Ces échanges ont conduit au [Plan d'action 2013-2017](#), qui invitait les organismes à élaborer leurs propres plans locaux.

Figure 18. Existence d'instances locales informelles de concertation en loisir culturel au sein du milieu municipal

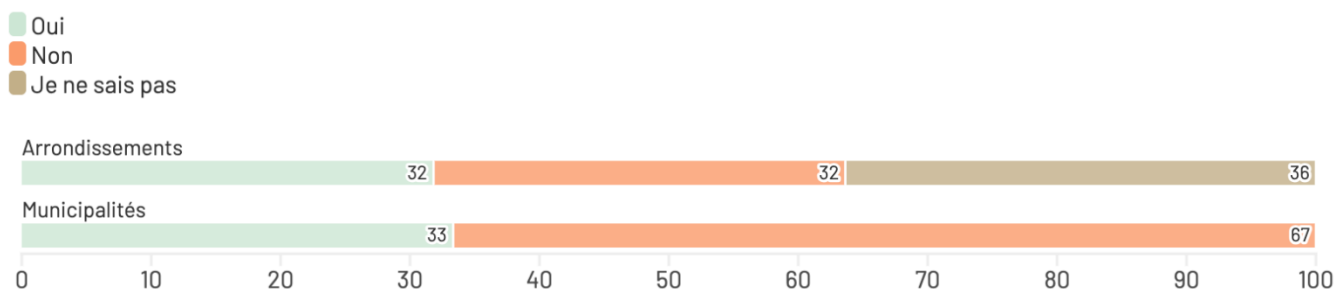


Lorsqu'on demande qui devrait être impliqué dans les instances de concertation, les réponses pointent vers une approche centrée vers les OLC (23 %), les acteurs culturels locaux (22 %), les élus municipaux (21 %), les comités communautaires (17 %) et une absence d'intérêt pour le secteur privé. Cela traduirait une vision de la concertation centrée sur des finalités sociales, culturelles et citoyennes, tandis que ce secteur n'était pas exclu de la vision municipale du partenariat.

Signe d'une préférence pour une régularité souple, mais qui permettrait de construire une vision commune sur le moyen terme, la majorité (64 %) des personnes répondantes souhaitent se réunir dans des instances de concertation de manière trimestrielle. Or, le manque de tendance claire du côté des municipalités pourrait indiquer une faible priorisation de ces mécanismes à l'échelle institutionnelle.

Les principaux freins à la concertation identifiés seraient structurels : difficulté de mobilisation (38 %) et manque de ressources (36 %). Ces contraintes traduisent un besoin de coordination et de reconnaissance formelle ainsi que d'appui organisationnel en interne, afin de permettre à la concertation de se développer. Cela, car il ne faut pas oublier que les employés municipaux sont souvent répartis sur plusieurs dossiers, dont le loisir culturel ne constitue qu'un volet parmi d'autres.

Figure 19. Facteurs limitant la concertation locale en loisir culturel au sein du milieu municipal



Malgré les freins identifiés, les bénéfices sont clairement perçus : renforcement des collaborations culturelles et communautaires (30 %), réponse mieux adaptée aux besoins de citoyennes et citoyens (27 %), appui à une programmation inclusive (24 %) et réduction des chevauchements d’initiatives (17 %). Ces attentes montrent que la concertation, si elle était mieux encadrée, pourrait, en effet, jouer un rôle structurant dans la planification culturelle locale.

La concertation vue par le milieu municipal : constats issus des entretiens et groupes de discussion

Les entretiens menés auprès des responsables municipaux en loisir culturel confirment que la **concertation est perçue comme un levier stratégique reconnu**, bien que sa mise en œuvre varie fortement selon les territoires. Dans certains arrondissements ou municipalités, des instances formelles de concertation sont en place et jouent un rôle structurant dans le maillage entre les acteurs culturels, communautaires et institutionnels. Ailleurs, la concertation demeure souhaitée ou amorcée, sans toutefois bénéficier d’un cadre clair ni d’un espace de coordination établi. Ce flou ou cette absence de structuration est parfois aggravé par un cloisonnement administratif entre services — par exemple entre la culture, les loisirs et les bibliothèques —, nuisant à une approche intégrée du loisir culturel. Dans les territoires moins dotés en infrastructures culturelles, le manque de concertation entre acteurs clés est perçu clairement comme un frein au développement d’une offre accessible et adaptée. De manière transversale, les intervenants soulignent le **besoin de créer ou de renforcer des espaces de dialogue formels et intersectoriels**, capables de soutenir la complémentarité, d’éviter les chevauchements et de mieux répondre aux réalités locales.



Que retenir de la concertation en loisir culturel pour le milieu associatif et le milieu municipal?

Tout comme le partenariat, la concertation est largement perçue comme un levier stratégique pour le développement du loisir culturel, tant dans le milieu associatif que municipal, bien qu'elle demeure très peu développée.

Plus spécifiquement, dans le **milieu associatif**, seuls 12 % d'organismes indiquent participer à une instance de concertation. Toutefois, parmi ceux qui participent, les OLC sont les plus actifs dans une diversité de réseaux, traduisant leur position transversale entre culture, éducation et communauté. Par ailleurs, les formes informelles dominent encore, et la pérennité des liens repose fréquemment sur l'engagement de personnes clés, rendant les dynamiques fragiles.

Du côté **municipal**, les initiatives de concertation spécifiques au loisir culturel sont rares, souvent limitées à des démarches ponctuelles ou déclenchées par des appels à projets. Dans certains territoires, des espaces formels existent et structurent les collaborations, mais ils demeurent l'exception plutôt que la règle. Le manque de communication entre services, le cloisonnement administratif et l'absence de politique explicite de concertation nuisent à la mise en place de mécanismes durables. En outre, les employés municipaux, souvent mobilisés sur plusieurs dossiers, peinent à accorder une priorité au loisir culturel dans les dispositifs de coordination.

Pourtant, les bénéfices attendus sont importants : meilleure complémentarité de l'offre, inclusion renforcée, reconnaissance des actions, adaptation aux besoins locaux et valorisation du rôle des acteurs culturels. À cet égard, les personnes répondantes plaident en faveur de rencontres régulières, d'une plus grande clarté dans les mécanismes de concertation et d'un espace de coordination dédié à l'échelle municipale, voire nationale.



Pistes régionales

Soutenir la participation des organismes

- Adapter les horaires et les modalités des rencontres (ex. : format hybride, fréquence réaliste) pour permettre une plus grande accessibilité, notamment pour les petites équipes et les organismes à base bénévole.

Valoriser et rendre visible les espaces existants

- Documenter et cartographier les concertations actives dans le domaine du loisir culturel sur l'île de Montréal, pour faciliter l'accès et la mise en réseau.

- Promouvoir davantage les événements structurants, comme les Journées nationales du loisir culturel ou le Grand rendez-vous du développement culturel, afin d'élargir leur portée et leur représentativité.
- Mieux faire connaître le rôle du Conseil québécois du loisir (CQL) auprès des organismes, en valorisant ses outils, ses événements et ses fonctions de représentation.

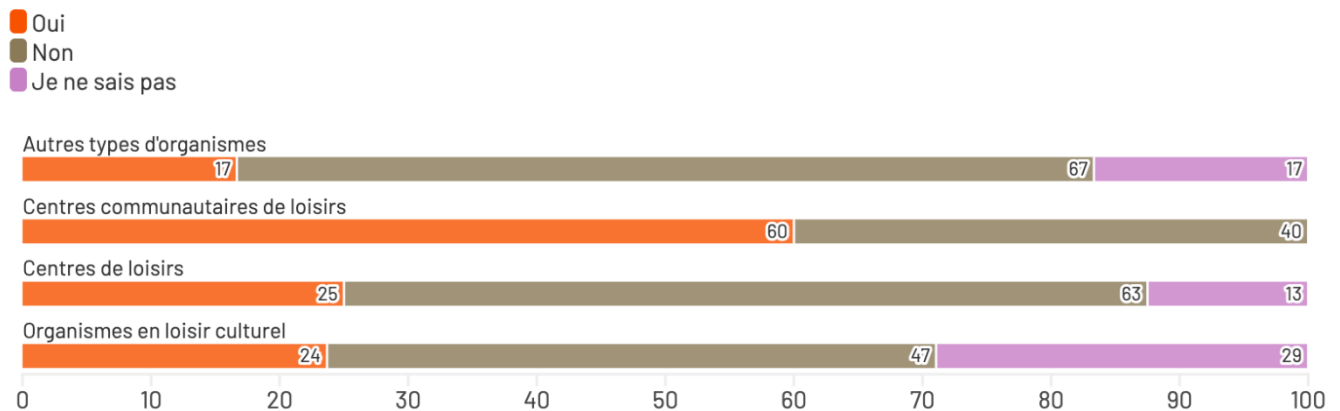
Accroître le rayonnement des instances nationales de concertation

- Renforcer le rayonnement et la visibilité des instances de concertation des [organismes nationaux financés par le MCC](#), afin de stimuler la participation et de favoriser une concertation élargie au sein du milieu.

La mutualisation dans le milieu associatif

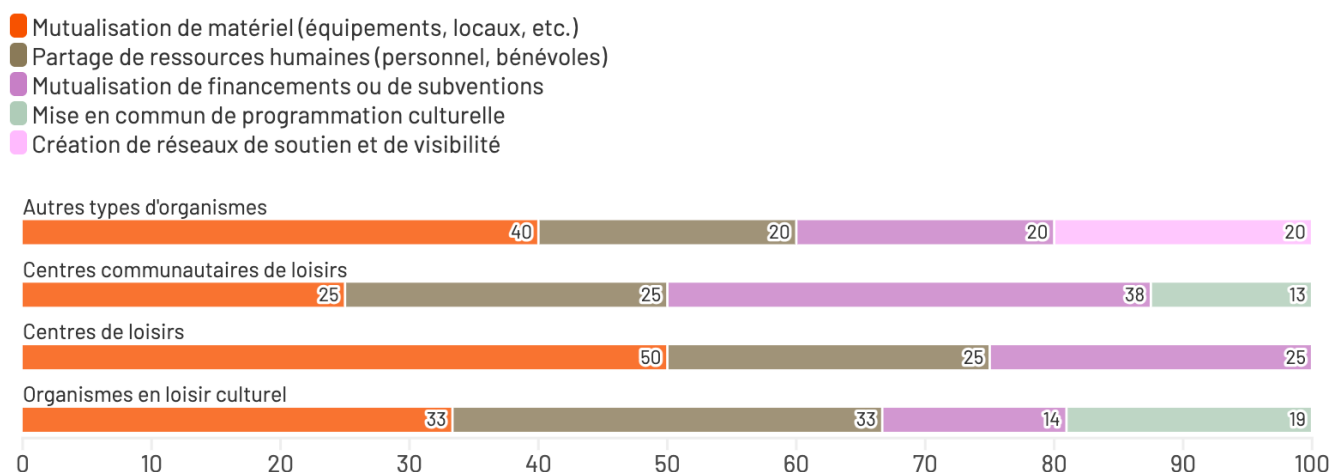
Si la mutualisation est aujourd'hui pratiquée par seulement 25 % des organismes interrogés, elle suscite un intérêt croissant et s'inscrit de plus en plus comme une stratégie de consolidation pour le secteur du loisir culturel. Cette pratique est davantage répandue dans les CCL, où elle atteint 60 %. À l'inverse, les ATO la mobilisent moins fréquemment (près de 15 %) comme l'illustre la figure plus bas.

Figure 20. Organismes du milieu associatif ayant mis en place des stratégies de mutualisation (3 dernières années)



Les formes de mutualisation actuelles sont principalement orientées vers le partage de matériel, comme les équipements et locaux (34 %), notamment dans les CL, suivi par la mutualisation des ressources humaines (29 %), plus présente dans les OLC. La mutualisation de financements et de subventions (21 %) est surtout pratiquée par les CCL, tandis que la mise en commun de la programmation culturelle (13 %) reste spécifique aux OLC et à certains CCL.

Figure 21. Répartition des types de mutualisation au sein des organismes du milieu associatif



Concernant les résultats du présent portrait, les effets perçus de la mutualisation sont globalement positifs : 57 % des personnes répondantes estiment que la mutualisation renforce la pérennité de leurs projets. Cet impact est particulièrement affirmé par les CL et les CCL. Toutefois, plusieurs obstacles persistent, notamment liés aux ressources humaines limitées (29 %) surtout chez les CL, à la coordination interorganismes (17 %) et à une méconnaissance des mécanismes de mutualisation (13 %), surtout dans les OLC.

Le rapport *[Imaginer ensemble la mutualisation en loisir culturel](#)* réalisé par Ohisse en 2024 à la demande de SLIM (Ohisse, 2024), explore la question de la mutualisation à partir de rencontres menées auprès d'organismes en loisir culturel actifs sur le territoire montréalais. Il vise à dégager une proposition concrète de projet de mutualisation et permet d'approfondir la compréhension des enjeux soulevés dans le présent portrait. Ainsi, il met en lumière trois grands axes de besoins exprimés par les organismes : la mutualisation des espaces (répétition, diffusion, entreposage, réunion), des expertises et du personnel spécialisé (animation, communication, gouvernance), ainsi que des outils de rayonnement et de visibilité (image de marque commune, infolettres collectives, boîtes à outils numériques). Ces dimensions, encore peu développées dans les pratiques actuelles, ouvrent la voie à des initiatives structurantes, ancrées dans une logique de solidarité sectorielle.

Les projets pilotes présentés dans le rapport — dont un espace cogéré de diffusion et un projet collectif de rayonnement — illustrent des modèles inspirants, porteurs d'une vision politique plus large de la mutualisation. Ils démontrent qu'au-delà des gains logistiques, ces démarches peuvent devenir des leviers puissants de transformation sectorielle, en répondant à des enjeux d'équité, d'accès aux ressources, de visibilité, et de professionnalisation des pratiques.



Que retenir de la mutualisation en loisir culturel pour le milieu associatif?

Bien que pratiquée par seulement un quart des organismes interrogés, la mutualisation apparaît comme une stratégie porteuse. Cette pratique émergente est aujourd'hui davantage implantée dans les CCL, où elle atteint 60 %, tandis qu'elle demeure plus marginale dans les ATO (environ 15 %). Les CL et les OLC se situent entre ces deux pôles.

Les formes actuelles de mutualisation sont principalement centrées sur le partage d'équipements, de locaux ou de matériel, une pratique bien établie chez les CL. La mise en commun de ressources humaines — notamment en animation ou en gestion — est plus présente dans les OLC, tandis que les CCL se distinguent par la mutualisation de financements et subventions. La mutualisation de la programmation, encore peu fréquente (13 %), reste spécifique à quelques OLC et CCL.

Les effets perçus de la mutualisation sont globalement positifs : 57 % des personnes répondantes considèrent qu'elle contribue à la pérennité de leurs projets. Ce constat est particulièrement marqué dans les CL et les CCL, où la mutualisation semble déjà intégrée dans les stratégies de développement. Toutefois, plusieurs **freins** demeurent : le manque de personnel pour assurer la coordination, une méconnaissance des mécanismes de mise en commun, ainsi qu'une culture organisationnelle encore peu orientée vers les pratiques collectives.



Pistes régionales

Développer des mécanismes de mise en relation interorganismes

- Créer des plateformes locales ou régionales (numériques ou physiques) favorisant la mise en contact d'organismes intéressés par la mutualisation, en fonction de leurs besoins complémentaires.

Documenter et diffuser les bonnes pratiques

- Réaliser des études de cas, boîtes à outils ou guides pratiques sur les expériences de mutualisation réussies dans différents contextes, pour outiller les organismes et renforcer leur capacité à s'engager dans de tels processus.

Soutenir la mutualisation par des financements dédiés

- Mettre en place des programmes ou appels à projets financés par les instances publiques ou fondations pour soutenir la mutualisation d'espaces, de ressources et d'outils de rayonnement entre organismes

Niveau supra

Les instruments d'action publique dans le milieu municipal

L'analyse des instruments d'action publique (IAP) — tels que les politiques, plans, diagnostics ou démarches stratégiques — révèle un paysage en transformation au sein du milieu municipal. Si plusieurs initiatives structurantes ont émergé, on constate toutefois d'importantes lacunes en ce qui concerne la reconnaissance explicite du loisir culturel et des pratiques artistiques amateurs.

Politiques culturelles locales : En date d'avril 2025, selon une recherche documentaire en ligne, on constate que plusieurs villes liées disposent d'une politique culturelle ou en amorcent l'élaboration, mais cette présence demeure inégale. Certaines municipalités ne disposent d'aucune politique culturelle en vigueur. Du côté des arrondissements, plusieurs se dotent plutôt de plans d'action culturelle, de plans de développement culturel ou de plans stratégiques incluant une composante culturelle.

Parmi les municipalités, seule Kirkland fait explicitement mention du loisir culturel ou de la pratique artistique amateur dans ses actions. Du côté des arrondissements, plusieurs intègrent ces enjeux dans leurs plans ou les évoquent comme une préoccupation : Outremont, Plateau-Mont-Royal, Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles, Verdun, Lachine, LaSalle, Mercier–Hochelaga-Maisonneuve, Montréal-Nord, Rosemont, le Sud-Ouest et Ville-Marie.

Toutefois, ces instruments n'intègrent que rarement de manière explicite les réalités du **loisir culturel**, souvent éclaté entre les services de la culture, des bibliothèques et des loisirs. Seules certaines démarches ciblent le loisir culturel ou en évoquent les enjeux.

Politiques de reconnaissance des organismes : D'après les entretiens, plusieurs arrondissements disposent de mécanismes de reconnaissance des organismes œuvrant en culture ou en loisirs. Cependant, ces politiques sont souvent perçues comme insuffisamment soutenues sur le plan financier et conditionnées à des critères peu adaptés à la diversité des pratiques, en particulier pour les organismes de petite taille ou fonctionnant principalement sur une base bénévole.

Plans d'action, diagnostics et structuration territoriale : Les entretiens ont mis en lumière également la nécessité d'appuyer le développement du loisir culturel sur des diagnostics territoriaux actualisés, qui tiennent compte des réalités locales, des besoins citoyens et des ressources existantes. Cette orientation, particulièrement exprimée par les arrondissements, s'inscrit dans une volonté de structuration et de meilleure coordination entre services.

Au-delà des instruments d'action publique, et plus spécifiquement en ce qui concerne la vision que les municipalités et arrondissements interrogés portent à l'horizon 2030, l'ensemble des personnes répondantes exprime le souhait d'une reconnaissance accrue du loisir culturel en tant que levier de cohésion sociale, de santé collective et d'engagement citoyen. Pour y parvenir, il apparaît nécessaire d'arrimer les politiques culturelles et les plans de développement culturel aux spécificités du loisir culturel amateur, à travers des mécanismes plus souples, mieux territorialisés et intersectoriels. Plusieurs acteurs évoquent également la pertinence de nouvelles formes de gouvernance ou d'instances dédiées, susceptibles de mieux représenter ce secteur dans les orientations stratégiques à venir.

Références aux cadres internationaux : Dans l'ensemble, les cadres normatifs internationaux (conventions, chartes et autres cadres de l'UNESCO ou de l'ONU) sont très peu mobilisés dans les pratiques municipales en loisir culturel. Lorsqu'un lien est établi, il reste souvent indirect et implicite : des valeurs comme l'inclusion, l'équité, la participation citoyenne ou l'interculturalité sont présentes dans les discours, mais rarement associées explicitement à des instruments supranationaux. D'après les entretiens, plusieurs intervenants reconnaissent ne pas y avoir recours, invoquant un manque de temps, de ressources ou de formations pour les intégrer de manière pertinente dans leur pratique professionnelle.

Les acteurs municipaux s'appuient principalement sur des cadres locaux, notamment les plans culturels ou les politiques de développement social propres à leur arrondissement ou municipalité. Quelques personnes répondantes mentionnent la politique de développement culturel de la Ville de Montréal comme cadre de référence, mais celle-ci est rarement mobilisée de façon systématique. Les arrondissements fonctionnent avec une grande autonomie, adaptant leurs stratégies surtout aux réalités de terrain.

Transition socioécologique

La transition socioécologique, quant à elle, émerge comme un thème transversal dans les échanges. Plusieurs interlocuteurs y font référence dans une optique communautaire, soulignant les liens entre culture, territoire et cohésion sociale. Le loisir culturel est perçu donc comme un levier potentiel de sensibilisation écologique, notamment à travers :

- des activités de création à partir de matériaux récupérés ou recyclés ;
- des projets artistiques implantés dans l'espace public ;
- des initiatives croisant culture, nature et participation citoyenne (jardins collectifs, art environnemental, etc.).

Certains soulignent également le rôle du loisir culturel dans la réappropriation du territoire et la résilience locale, en favorisant la mobilisation collective autour de valeurs telles que la « lenteur », la convivialité ou le bien-être. Toutefois, peu d'acteurs abordent l'impact environnemental direct du loisir culturel (logistique, matériaux utilisés, empreinte carbone des événements), ce qui témoigne que le lien entre culture et transition écologique, bien que porteur, reste donc à consolider dans les politiques et les pratiques du loisir culturel.

L'autonomie des arrondissements, ainsi que la manière distincte dont chacun aborde la transition socioécologique, pourraient d'ailleurs expliquer qu'aucun des arrondissements interrogés ne fasse explicitement référence à la Stratégie de développement — Loisir culturel et pratique artistique amateur (LCPAA)⁶, adoptée en septembre 2023 par la le Service de la culture de la Ville de Montréal à la suite du 13e Rendez-vous du loisir culturel organisé par son Service de la culture comme cadre de référence de leurs actions en loisir culturel.

Niveau transversal

L'infrastructure dans le milieu associatif

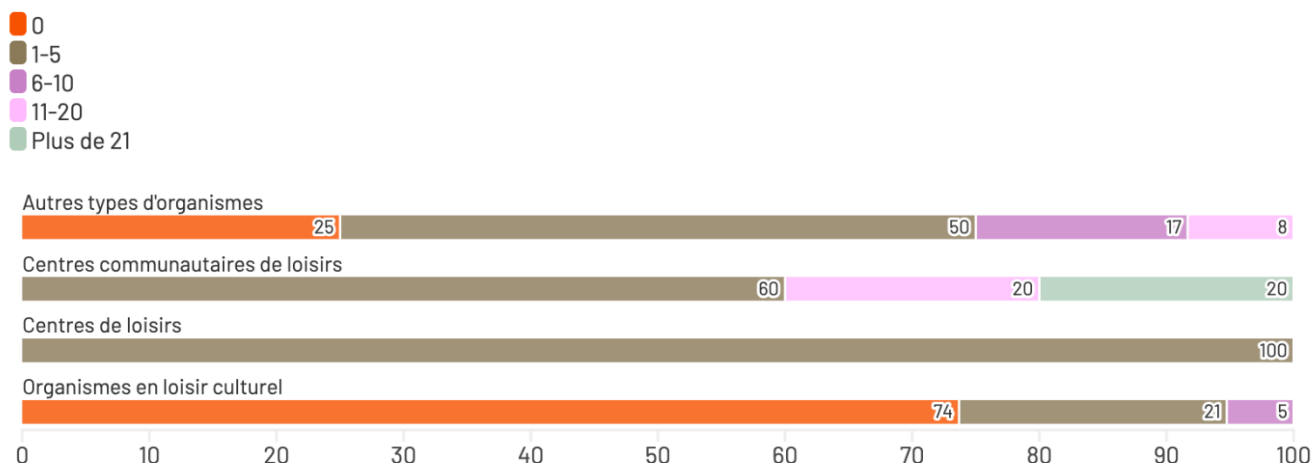
L'utilisation des infrastructures de diffusion ou de création reste marquée par d'importantes inégalités entre les types d'organismes œuvrant en loisir culturel. Si 57 % des personnes répondantes affirment utiliser de tels espaces, cette proportion est nettement tirée vers le haut par les OLC (68 %). À l'inverse, 83 % des ATO n'ont pas recours à ces infrastructures, tel qu'observé dans la figure ci-dessous.

⁶ Cette stratégie vise à structurer collectivement les actions à mener d'ici 2030, en vue de soutenir les milieux et de contribuer à une vitalité culturelle locale accessible, inclusive et durable.

Elle s'articule autour de quatre axes d'intervention :

1. Valorisation : promouvoir l'importance et les bienfaits du LCPAA auprès du grand public, des communautés et des parties prenantes ;
2. Conditions de pratique et de diffusion : améliorer l'accessibilité et la qualité des lieux, équipements et infrastructures ;
3. Mobilisation : stimuler l'engagement des parties prenantes, renforcer la concertation et créer des synergies ;
4. Financement : accroître les ressources financières disponibles et renforcer les capacités des organismes (Division Soutien au développement culturel, 2023).

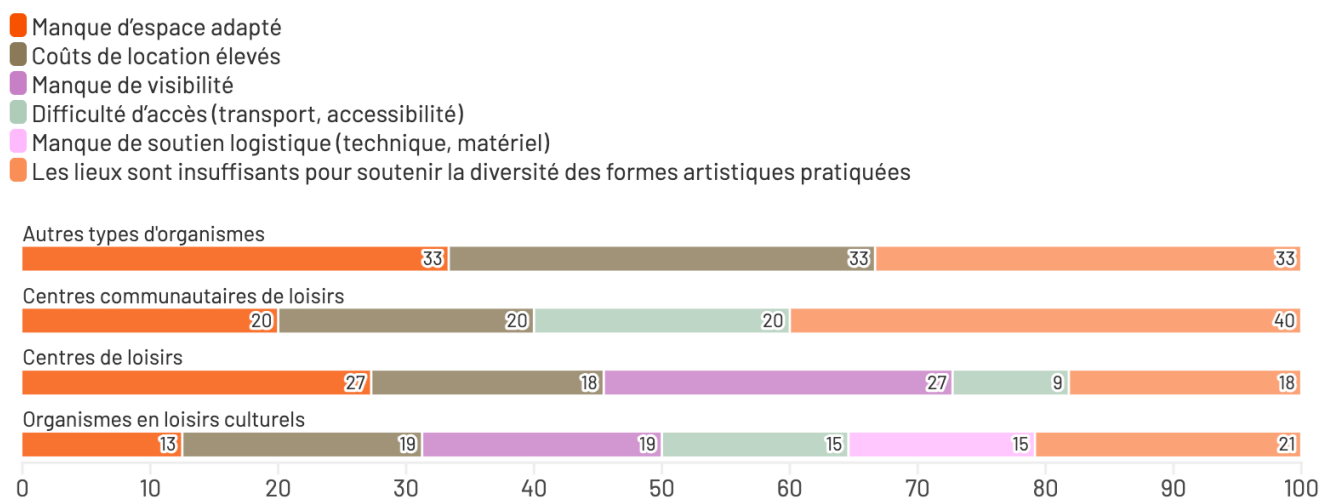
Figure 22. Organismes utilisant des lieux de diffusion pour les activités artistiques amateurs



La diversité des lieux mobilisés est plus grande aussi chez les OLC : salles, galeries, espaces alternatifs ou tiers-lieux, alors que les CCL se concentrent majoritairement sur l'utilisation de leurs propres installations (32 %). Les espaces publics sont très peu utilisés dans l'ensemble, et complètement absents des pratiques des CCL.

Sur le plan de la fréquence, seuls 31 % des organismes utilisent ces lieux de façon régulière (plusieurs fois par mois), notamment les OLC, dont environ 40 % y accèdent régulièrement. Les autres les utilisent de manière occasionnelle (64 %). Cette situation s'explique par plusieurs défis structurels, dont une logistique complexe (20 %) ou un manque d'espaces adaptés (18 %), un coût d'accès élevé (16 %). Ces derniers enjeux touchent particulièrement les ATO.

Figure 23. Principales difficultés d'accès aux espaces de loisir culturel et pratiques artistiques amateurs rencontrées par les organismes du milieu associatif



Les ententes d'utilisation des infrastructures demeurent partiellement structurées : seuls 57 % des organismes déclarent disposer d'une entente formelle à cet égard. Ces ententes sont majoritairement conclues avec le milieu municipal (67 %), une tendance marquée dans tous les types d'organismes, et systématique chez les CCL (100 %). Les partenariats avec d'autres OBNL restent marginaux (8 %), limités aux OLC. L'accès aux infrastructures privées (14 %) est exclusivement mentionné par les ATO, tandis que les ententes avec le milieu scolaire (11 %) concernent uniquement les CL et les OLC. Ces résultats témoignent d'une forte dépendance aux infrastructures publiques, et, en même temps, d'une diversité limitée pour établir des partenariats pour l'occupation de locaux.

Les enjeux de l'infrastructure en loisir culturel vue par le milieu associatif : constats issus des entretiens et groupes de discussion

Les échanges réalisés avec le milieu associatif en loisir culturel mettent en lumière des **enjeux récurrents en matière d'accès et d'adéquation des infrastructures municipales**. Ces défis, bien que variables selon les territoires et les types d'organismes, révèlent une réalité partagée : **les espaces disponibles ne répondent pas toujours aux besoins du loisir culturel, tant sur le plan quantitatif que qualitatif**.

Plusieurs intervenants rapportent des difficultés d'accès aux infrastructures municipales, notamment en raison d'un manque d'accompagnement dans les démarches administratives pour faire une demande de local ou obtenir un soutien logistique. Les processus sont parfois jugés complexes, peu transparents ou inadaptés aux capacités organisationnelles des plus petits groupes. L'absence de soutien formel limite la capacité des organismes à planifier des activités sur une base stable.

Par ailleurs, les locaux disponibles sont souvent inadéquats pour la pratique du loisir culturel. De nombreux espaces souffrent d'un manque d'insonorisation, de rangement, de sécurité ou ne répondent pas aux normes d'accessibilité. Certains organismes utilisent par défaut des chalets de parc, des écoles ou des églises, qui ne sont pas conçus pour les activités artistiques ou culturelles, ce qui nuit à la qualité des interventions. D'autres locaux restent inutilisés ou partiellement fermés en raison d'un manque de personnel pour en assurer l'ouverture et la gestion.

Dans ce contexte, quelques **modèles alternatifs** sont évoqués comme sources d'inspiration, bien qu'ils demeurent marginaux. Des lieux comme le Bâtiment 7 ou l'utilisation de certaines églises sont perçus comme des exemples de reconversion réussie. L'idée de **bâtiments multifonctionnels partagés ou de mutualisation des espaces** revient fréquemment comme une solution souhaitable, permettant d'optimiser l'usage des ressources existantes.

Enfin, plusieurs intervenants expriment le souhait de disposer d'un lieu permanent, adapté à leur mission, particulièrement en ce qui concerne l'accueil des jeunes, la médiation culturelle ou les ateliers collectifs. Pour plusieurs d'entre eux, l'ancrage physique dans un territoire est considéré comme une condition essentielle à la pérennité des actions en loisir culturel, en particulier pour les groupes qui travaillent avec des populations marginalisées.

L'infrastructure dans le milieu municipal

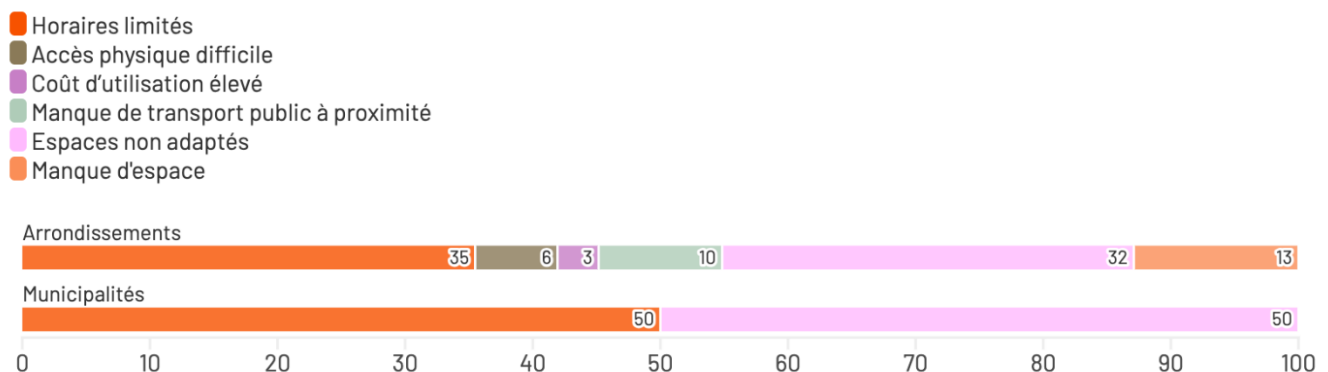
L'accès aux infrastructures municipales représente un levier central pour le développement du loisir culturel sur le territoire de l'île de Montréal. La majorité des arrondissements et municipalités (80 %) affirment mettre à disposition des espaces gratuits pour des activités. De plus, près de la moitié des personnes répondantes (45 %) indiquent que la proportion des locaux gratuits ou à tarif réduit par rapport à l'ensemble des espaces disponibles pour les organismes est de 75 % et plus.

Les priorités d'attribution reflètent une logique de soutien au milieu associatif : les organismes à but non lucratif sont les principaux bénéficiaires (60 %), suivis des projets citoyens (15 %) et des entités reconnues selon la politique de reconnaissances aux organismes (20 %). Cependant, les canaux d'information restent limités : plus de la moitié des échanges se font par partenariats directs avec les villes (55 %).

L'usage des espaces mis à disposition est fréquent : selon les arrondissements et municipalités, 80 % des organismes déclarent les utiliser régulièrement. Toutefois, plusieurs obstacles limitent la pleine valorisation de ces lieux. Les horaires restreints (36 %) sont fréquemment mentionnés, tout comme l'inadéquation des espaces aux besoins des pratiques de loisir culturel (33 %) et le manque généralisé des espaces (12 %).

Enfin, l'état des infrastructures reste préoccupant : seuls 15 % des personnes répondantes jugent les locaux en bon état, 40 % indiquent que des réparations mineures sont nécessaires et 20 % évoquent des réparations majeures. Il se dégage ainsi un besoin criant d'investissements structurants pour assurer une offre d'infrastructure à la fois accessible, fonctionnelle et adaptée aux réalités du loisir culturel. Le détail selon le type d'entité est détaillé dans la figure suivante :

Figure 24. Principales difficultés d'accès aux espaces de loisir culturel et de pratiques artistiques amateurs au sein du milieu municipal



Le diagnostic *Lieux en pratique artistique amateur* (Rouleau, 2021) vient approfondir et objectiver ces constats, au moins pour les arrondissements. L'analyse de 311 bâtiments et 613 locaux municipaux, dont principalement des propriétés municipales (65,92 %). Le rapport révèle une offre avec une répartition très inégale entre les arrondissements. La majorité des locaux sont multifonctionnels (74 %) et partagés avec d'autres usages (activités sportives, communautaires), ce qui accentue les conflits d'utilisation et les limites d'aménagement. On observe également un manque d'équipements spécialisés : en effet, seuls 40,6 % des locaux en sont équipés, et encore moins dans les cas d'utilisation partagée ou occasionnelle.

L'étude met également en évidence un déficit en accessibilité universelle, avec une conformité à 64 % seulement. Certaines disciplines, comme la musique, les arts numériques ou le théâtre, sont particulièrement mal desservies. Enfin, le diagnostic fait ressortir un état physique des infrastructures dont 11 % nécessitent des réparations majeures, et 8 % des réparations mineures.

Les enjeux de l'infrastructure en loisir culturel vue par le milieu municipal : constats issus des entretiens et groupes de discussion

Les discussions menées confirment les constats mentionnés et apportent des précisions d'ordre qualitatif. Elles révèlent notamment des manques structurels et des inadéquations fonctionnelles dans l'offre d'infrastructures dédiées au loisir culturel. Plusieurs acteurs soulignent une **pénurie de locaux adaptés à la pratique artistique**, qu'il s'agisse de l'absence de salles insonorisées, de lieux de répétition, d'espaces d'exposition ou encore d'équipements spécialisés (musique, poterie, multimédia). Même lorsque des espaces sont disponibles, ils sont souvent trop polyvalents ou mal configurés (par exemple, des salles de sport utilisées pour la danse, une mauvaise acoustique ou un manque de rangement), ce qui nuit à la qualité des activités.

Les **problèmes d'accessibilité physique** sont aussi fréquemment mentionnés, notamment l'absence d'ascenseurs ou le non-respect des normes d'accès universel, ce qui limite la participation de certains publics. Ces lacunes sont accentuées par de fortes disparités territoriales : l'offre est concentrée autour de certains pôles (maisons de la culture, bibliothèques, centres communautaires), alors que plusieurs quartiers — notamment périphériques ou à forte population immigrante — souffrent d'un manque criant de lieux culturels dédiés.

Les **usages contraints des espaces municipaux**, notamment en raison d'horaires limités ou de conflits d'agenda (événements municipaux versus activités citoyennes), ajoutent à la difficulté d'accès. La rareté des lieux en régie directe complique également les choses : la gestion déléguée à des OBNL, si elle permet une certaine proximité, peut aussi restreindre la flexibilité d'usage et la continuité des activités culturelles.

Sur le plan de l'entretien et de la qualité des lieux, plusieurs personnes signalent un **besoin fréquent de réparations** (sanitaires, ventilation, sécurité), sans que les budgets soient à la hauteur. À cela il s'ajoute que les lieux à vocation artistique sont rarement inclus dans les enveloppes d'entretien récurrent.



Que retenir de l'infrastructure en loisir culturel dans le milieu associatif et municipal?

L'analyse de l'accès et de l'utilisation des infrastructures par les acteurs du loisir culturel montre un paysage traversé par des enjeux récurrents. Si plus de la moitié des organismes du **milieu associatif** utilisent des lieux de diffusion ou de création, cette proportion cache des disparités importantes entre les types de structures. Les OLC bénéficient d'un accès plus large et diversifié, tandis que les ATO et les CCL se heurtent à des contraintes marquées, qu'elles soient économiques, logistiques ou administratives.

Les défis sont nombreux : manque d'espaces adéquats, faiblesse des ententes formelles, difficultés d'adaptation des lieux aux pratiques artistiques, déficits d'accessibilité universelle et déséquilibres territoriaux criants. Ces constats convergent vers une même réalité : les infrastructures actuelles, bien qu'essentielles, ne suffisent pas à répondre aux besoins du secteur. Le manque de concertation dans l'affectation des espaces et la complexité des démarches pour les organismes les plus vulnérables contribuent à fragiliser l'action culturelle locale.

Du côté **municipal**, si la volonté de soutenir le milieu associatif est manifeste à travers la gratuité ou les tarifs préférentiels accordés aux OBNL, les lacunes en matière d'aménagement, de planification et d'entretien viennent restreindre le plein potentiel de ces espaces.



Pistes régionales

Développer des partenariats structurants pour l'accès aux infrastructures

- Mettre en place des mécanismes de soutien financier et d'accompagnement administratif permettant aux organismes de loisir culturel d'accéder à des infrastructures adaptées, en favorisant la conclusion d'ententes diversifiées et formalisées avec le milieu municipal, scolaire, communautaire et privé.

Favoriser la mise en réseau des lieux sous-utilisés

- Identifier les espaces publics ou communautaires peu mobilisés (écoles, bibliothèques, églises, etc.) et encourager leur ouverture ponctuelle ou partagée, en lien avec des projets associatifs ou citoyens.

Promouvoir des ententes plus diversifiées et formalisées

- Encourager les ententes de partenariat avec une diversité d'acteurs (milieu scolaire, privé, autres OBNL) pour élargir l'accès aux infrastructures, tout en sécurisant leur usage par des conventions écrites adaptées.

Le financement dans le milieu associatif

Les profils de financement varient nettement, comme toutes les thématiques présentées, selon le type d'organisme, reflétant des stratégies et des contextes institutionnels distincts.

Les CCL se démarquent par une forte autonomie financière : 40 % tirent entre 81 % et 100 % de leurs revenus de sources autonomes (billetterie, adhésions, ventes). Ce modèle s'accompagne d'un financement provincial conséquent, 40 % recevant entre 61 % et 80 % de leurs revenus du palier provincial. Ces centres reçoivent peu de subventions municipales (80 % déclarent moins de 20 %) et ne bénéficient pas de financement fédéral (100 % se situent sous la barre des 20 %). Aucun ne déclare manquer de financement à la mission, lequel représente entre 21 % et 40 % de leur budget pour une majorité. Cela suggère une certaine stabilité structurelle soutenue par des ressources récurrentes. Il convient toutefois de préciser que ce financement à la mission n'est pas spécifiquement ni exclusivement, dédié à leurs actions en loisir culturel.

Les OLC affichent un profil hybride. Ils disposent eux aussi d'un bon niveau de revenus autonomes (34 % dans la tranche 81–100 %), mais sont nombreux à ne pas bénéficier de financement à la mission (60 %). Cela ne veut pas dire pour autant que 40 % des organismes ont un financement à la mission, mais plutôt que les subventions dont ils ont accès sont limitées (autour de 18 %) en plus de financer que certains aspects (autour de 22 %). Pour ceux qui ont accès à certaines subventions à la mission demeurent modestes, généralement entre 1 % et 20 % du budget. Leur financement provient principalement de sources diversifiées, incluant les municipalités (près de 20 % reçoivent plus de 40 %) et, dans une moindre mesure, le provincial (13 % au-delà de 40 %). Ils accèdent aussi à des subventions scolaires (11 %) et privées, mais ces dernières restent limitées. Ils se montrent particulièrement favorables à un renforcement du financement à la mission, bien que seule la moitié y voie un levier de stabilité « significatif ».

Les CL présentent un modèle « équilibré ». Leur financement provient en majorité des arrondissements ou municipalités, dont 50 % couvrent entre 21 % et 60 % de leur budget, et d'un recours non négligeable aux subventions fédérales (50 % dans la tranche 21–40 %). Ils reçoivent peu de financement provincial et déclarent des revenus autonomes variables. Leur financement à la mission est souvent faible (1 % à 20 %), mais perçu comme stabilisateur par près de 30 % d'entre eux.

Enfin, les ATO affichent une **plus grande dépendance aux subventions publiques**. Plus de 60 % d'entre eux bénéficient d'un financement à la mission, dont les montants atteignent généralement entre 41 % et 60 % de leur budget. En revanche, leurs revenus autonomes sont faibles pour 58 % (0–20 %) et leurs sources municipales ou fédérales peu développées. Ce groupe est le plus convaincu de l'importance du financement à la mission pour assurer leur stabilité financière (90 %).

Les entretiens et groupes de discussion révèlent que le modèle de financement actuel du loisir culturel reposerait majoritairement sur des subventions ponctuelles par projet, ce qui engendre une instabilité chronique pour de nombreux organismes. Cette dépendance fragilise leur capacité à planifier à long terme, augmente la charge administrative liée à la reddition de comptes, et détourne souvent les ressources humaines des missions artistiques ou sociales de base.

Le financement du loisir culturel dans le milieu associatif : constats issus des entretiens et groupes de discussion

Le financement à la mission, pourtant reconnu comme essentiel pour assurer les frais de fonctionnement (salaires, coordination, locaux), reste marginal. En effet, plusieurs personnes répondantes soulignent **l'absence d'un soutien structurel récurrent**, en particulier pour les organismes en loisir culturel, souvent exclus des grands programmes municipaux ou provinciaux. Certains ne parviennent à accéder qu'à des programmes fédéraux (Patrimoine Canada, Multiculturalisme), faute de reconnaissance locale, ce qui limite leur ancrage et leur légitimité dans les dynamiques territoriales.

Cette **précarité financière a des effets directs sur les ressources humaines**. Les conditions salariales peu compétitives rendent difficiles le recrutement et la rétention de personnel qualifié, notamment dans des postes de coordination ou d'animation culturelle. **L'essoufflement du bénévolat**, particulièrement chez les aînés, aggrave cette situation, alors même que les besoins augmentent.

Enfin, des **inégalités territoriales et institutionnelles** accentuent les écarts entre les organismes. Certains peinent à accéder aux subventions municipales malgré leur ancrage local, tandis que l'absence de rétroaction sur les refus de financement ou d'accès aux lieux culturels crée un sentiment d'opacité et freine les apprentissages collectifs. Cette dynamique fragmentée nuit à la reconnaissance globale du loisir culturel et entrave son développement dans une perspective de cohésion sociale durable.



Que retenir du financement dans le milieu associatif?

Le financement du loisir culturel dans le milieu associatif demeure fragmenté et inégal. Les centres communautaires de loisirs (CCL) affichent une forte autonomie financière et un appui provincial important, assurant une certaine stabilité structurelle, bien que leur financement à la mission ne soit pas spécifiquement dédié au loisir culturel. Les organismes en loisir culturel (OLC) présentent un profil plus hybride, combinant revenus autonomes et subventions diversifiées, mais demeurent largement exclus des programmes de financement à la mission, ce qui fragilise leur stabilité. Les centres de loisirs (CL) reposent surtout sur le soutien municipal et fédéral, tandis que les autres types d'organismes (ATO) dépendent majoritairement des subventions publiques, avec peu de revenus autonomes. De manière générale, le financement du loisir culturel repose encore sur des subventions ponctuelles par projet, engendrant une instabilité chronique, une charge administrative accrue et une difficulté à planifier à long terme. L'absence de financement structurel récurrent accentue la précarité des ressources humaines, limite la rétention du personnel qualifié et s'ajoute à l'essoufflement du bénévolat. Enfin, les inégalités territoriales et institutionnelles dans l'accès aux programmes contribuent à un sentiment d'opacité et freinent la reconnaissance du loisir culturel comme levier de cohésion sociale durable.



Pistes régionales

Assurer un financement équitable et accessible

- Harmoniser les critères d'attribution et coordonner les appels à projets pour réduire la compétition fragmentée.
- Mettre en place des mécanismes compensatoires pour soutenir les arrondissements ou municipalités disposant de ressources plus limitées, garantissant ainsi un accès équitable aux subventions de fonctionnement et aux infrastructures.

Stabiliser le financement du milieu associatif

- Créer un fonds provincial dédié, cogéré par les instances municipales et provinciales, pour offrir un financement récurrent à la mission, reconnaître le rôle structurant des OLC et renforcer la stabilité des organismes dans leur capacité à offrir une programmation culturelle de proximité.

Diversifier et sécuriser les sources de financement

- Déployer des incitatifs financiers au niveau provincial pour mobiliser la contribution des fondations et du secteur privé, en complémentarité avec le soutien public, afin d'assurer la pérennité et l'équité du financement du loisir culturel.

Conclusion

Ce portrait met en évidence à la fois la **vitalité et la fragilité du loisir culturel dans les milieux associatif et municipal**. Ce champ d'intervention se distingue par la diversité de ses structures, de ses pratiques et des personnes qui y œuvrent — personnel salarié et bénévoles —, mais cette dynamique se heurte à des contraintes organisationnelles, humaines et financières persistantes qui en limitent la portée du loisir culturel.

Sur le plan des ressources humaines, le contraste entre les milieux est marqué. **Le milieu associatif repose largement sur le bénévolat et sur un personnel à statut précaire**, tandis que les équipes municipales bénéficient d'une stabilité plus grande, mais où le loisir culturel est rarement reconnu comme une mission prioritaire. Pour consolider le secteur, il importe de mieux **reconnaître le loisir culturel comme un champ d'expertise à part entière**, de soutenir le développement de compétences spécialisées — notamment en médiation, inclusion, gestion du bénévolat et outils numériques —, et de stabiliser les équipes par un financement récurrent tel que le financement à la mission — afin d'offrir de conditions de travail compétitives.

Comme indiqué, le **bénévolat** demeure un pilier incontournable du loisir culturel, assurant une part importante de l'offre et de la vitalité des organismes. Toutefois, la dépendance qu'il entraîne pose des **enjeux de recrutement, de renouvellement et de reconnaissance**. **Le vieillissement de la population bénévole, combiné à l'évolution des attentes des nouvelles générations, exige de repenser les modes d'engagement pour offrir des formes de participation plus souples**, valorisantes et diversifiées. Des stratégies structurées de recrutement et de reconnaissance permettraient de soutenir cette transition et d'assurer la continuité des initiatives des organismes.

L'offre culturelle, quant à elle, se caractérise par une grande diversité disciplinaire et une accessibilité appréciable. Néanmoins, **certains publics demeurent peu rejoints** — enfants, personnes en situation de handicap, groupes issus de la diversité culturelle ou de genre. Un renforcement des approches inclusives s'impose, de même qu'un **dialogue plus étroit entre les organismes et les instances municipales afin d'adapter les pratiques aux réalités de terrain**. La diversification des disciplines, notamment dans les domaines moins représentés, tels que la littérature ou les arts du cirque, constitue également un levier de développement.

Les partenariats et la concertation, bien qu'identifiés comme essentiels au bon fonctionnement du secteur, demeurent fragiles et inégalement structurés. **Le manque de formalisation, les écarts de capacité entre organismes et la faiblesse des mécanismes de communication limitent leur portée.** La mise en place d'espaces de concertation réguliers et pérennes, combinée à un soutien accru aux organismes moins dotés de ressources, favoriserait une meilleure cohérence territoriale. La mutualisation des ressources — qu'il s'agisse de locaux, de personnel ou de financements — apparaît par ailleurs comme une voie prometteuse à consolider, à condition d'instaurer une véritable culture collaborative.

Les infrastructures représentent un enjeu transversal. Plusieurs organismes peinent à accéder à des espaces adaptés à leurs besoins ou à maintenir des ententes d'utilisation stables. Ces contraintes limitent leur capacité d'accueil et accentuent les inégalités territoriales. Malgré les efforts consentis par les administrations municipales, un travail de fond demeure nécessaire pour améliorer l'accessibilité, l'adaptation et l'entretien des espaces dédiés, tout en simplifiant les démarches d'accès pour les organismes.

Enfin, le financement constitue l'un des obstacles les plus structurants. L'absence de soutien récurrent, les conditions de travail peu compétitives et les disparités territoriales — tel que mentionné plus haut — alimentent une précarité qui fragilise l'ensemble du secteur. **Augmenter la part du financement à la mission, réduire les écarts d'accès aux subventions et renforcer la transparence des mécanismes d'attribution apparaissent comme des conditions essentielles pour consolider le loisir culturel et lui permettre de se déployer durablement.**

Dans l'ensemble, le loisir culturel dans la région de Montréal dispose d'un grand potentiel : un fort ancrage local, une diversité de pratiques et une capacité de mobilisation — par les bénévoles — significative. Toutefois, sa pleine reconnaissance et sa pérennité passent par un ensemble d'actions concertées visant à stabiliser les équipes, à valoriser l'engagement bénévole, à renforcer la concertation et à améliorer l'accès à des infrastructures adaptées. Ces mesures, combinées à un financement structurant et équitable, permettront au loisir culturel d'assumer pleinement son rôle de levier d'inclusion, de cohésion sociale et de participation citoyenne au sein des communautés montréalaises.

Bibliographie

Adjizian, J.-M., Roullet, R., White, B., Auger, D., & Zheng, D. (2021). Le loisir comme facteur d'intégration sociale pour les nouveaux arrivants : Étude de cas centrée sur certains arrondissements de Montréal. *Enjeux et société : approches transdisciplinaires*, 8(1), 220-248. <https://doi.org/10.7202/1076542ar>

Conseil québécois du loisir. (s.d.). *Le loisir*. Conseil québécois du loisir. <https://www.loisirquebec.com/fr/le-loisir/une-definition-du-loisir>

Fortier, J., Porcedda, A., & Lapointe, M.-C. (2024). *Portrait des bénévoles en culture et loisir culturel au Québec* (p. 45). Réseau de l'action bénévole du Québec.

Ohisse. (2024). Imaginer ensemble la mutualisation en loisir culturel (p. 18). Ohisse.

Paquin, M., & Lafortune, J.-M. (2023). *Cadre conceptuel sur le loisir culturel : Concepts-clés, utilité sociale et lexique* (p. 75). Département d'Études en loisir, culture et tourisme Université du Québec à Trois-Rivières.

Risso, S., Lacasse, S., & Scott, J. (2021). *Portrait régional en loisir culturel* (p. 82). Sport et Loisir de l'Île de Montréal.

Rouleau, J. (2021). Diagnostic lieux en pratique artistique amateur : Loisir culturel et pratique artistique amateur (p. 52). Artensio.

Sport et Loisir de l'île de Montréal. (2019). Mémoire collectif en loisir culturel présenté à la Commission sur la culture, le patrimoine et les sports de la Ville de Montréal (p. 11). Sport et Loisir de l'île de Montréal.

Annexes

Tableau 4. Thématiques, description, objectifs et milieu interrogé

Niveau	Thématique	Description	Objectif	Milieu interrogé	
				Municipal	Associatif
Infra	Type de structure, mission et définition du loisir culturel mobilisée	Identification de la structure, mission de l'organisme et définition du loisir culturel.	Comprendre l'alignement entre mission, définition du loisir culturel et pratiques concrètes.		X
	Environnement organisationnel	Employés <u>Composition des équipes</u> (personnel permanent et à temps partiel), la rétention (durée moyenne de rétention, pourcentage de postes pourvus, postes supplémentaires souhaités), les compétences, les outils professionnels (compétences et expertises actuelles, logiciels ou outils spécifiques maîtrisés, niveau d'expertise), ainsi que les pratiques de formation continue (budget dédié à la formation, évolution du personnel formé au cours des trois dernières années, <u>types de formations suivies dans les 12 derniers mois, provenance des formations</u> , pourcentage du personnel ayant participé à une formation au cours de la dernière année, initiatives mises en place pour encourager la formation, compétences ou connaissances à acquérir dans les années à venir, <u>principaux besoins identifiés</u>).	Évaluer les capacités organisationnelles et les besoins en renforcement du personnel.	X	X
		Bénévoles	Mesurer la dépendance au bénévolat et la capacité à mobiliser des ressources humaines non rémunérées.		X

Niveau	Thématique	Description	Objectif	Milieu interrogé	
				Municipal	Associatif
		Composition du personnel bénévole par rapport au personnel salarié, les <u>rôles assumés</u> , leur niveau d'engagement, leurs compétences, ainsi que les pratiques de formation (offre de formation au cours des 12 derniers mois, types de formations suivies, personnes formatrices, pourcentage de bénévoles y ayant participé, compétences que les bénévoles souhaitent développer). Elle traite également des défis liés à leur mobilisation et à leur rétention (nombre de personnes recrutées en 2024, durée moyenne de rétention, motifs de départ, raisons de leur engagement soutenu, et actions mises en place pour favoriser leur rétention).			
		Gouvernance Structuration, des parties prenantes impliquées et des processus décisionnels.	Analyser la structure décisionnelle et la représentativité des parties prenantes.		X
	Offre en loisir culturel	Disciplines et type de l'offre <u>Disciplines artistiques couvertes, des types d'offre</u> , de leur répartition annuelle et de l'évolution des pratiques.	Cartographier la diversité de l'offre et son adaptation aux besoins des publics.	X	X
		Groupes cibles Caractéristiques des publics rejoints, incluant l' <u>âge</u> , l'appartenance à différents groupes sociaux, ainsi que les pourcentages de participation selon le <u>sexe</u> et la <u>provenance</u> , efforts mis en place en matière d'inclusion et d'accessibilité, ainsi que l'évolution des publics rejoints au fil du temps.	Identifier les efforts d'inclusion et les inégalités d'accès aux activités de loisir culturel.	X	X
		Communication Canaux de communication, stratégies de recrutement de nouveaux publics et évaluation de leur efficacité.	Comprendre les stratégies de visibilité et leur impact sur la fréquentation.		X

Niveau	Thématique	Description	Objectif	Milieu interrogé	
				Municipal	Associatif
Inter	Partenariats	Pour le milieu associatif : partenariats établis (types d'organismes partenaires, objectifs visés, nature des collaborations, durée des ententes), le souhait de développer davantage de partenariats, ainsi que les obstacles les plus fréquemment rencontrés. Pour le milieu municipal : proportion de l'offre encadrée par des conventions avec des organismes associatifs, nombre de conventions signées au cours des trois dernières années, proportion de l'offre assujettie à un bail, nombre de baux signés sur la même période, partenariats récents ayant permis d'améliorer l'offre, ainsi que les nouveaux partenariats recherchés.	Documenter les dynamiques de collaboration et les formes de partenariat en place.	X	X
	Mutualisation	Mise en place, au cours des 3 dernières années, de stratégies de mutualisation entre acteurs, types de mutualisation instaurée (ressources humaines, équipements, locaux, expertise, etc.), leur fréquence, ainsi que leur impact perçu sur la pérennité des projets et principaux défis associés à la mutualisation.	Explorer les pratiques de mutualisation et leur contribution à la durabilité des initiatives.		X
	Concertation	Concertation Pour le milieu associatif : participation à des instances ou initiatives de concertation, en précisant le nom des instances, leurs principales fonctions, les impacts de ces réseaux sur l'organisme, ainsi que la connaissance et la participation éventuelle au Rendez-vous du loisir culturel (aujourd'hui <i>Grand rendez-vous du développement culturel</i>).	Évaluer la participation des acteurs aux espaces de concertation et leur impact réel.	X	X

Niveau	Thématique	Description	Objectif	Milieu interrogé	
				Municipal	Associatif
		Pour le milieu municipal : instances locales formelles et informelles, noms, niveau de participation, événements locaux liés à ces instances (thèmes abordés, parties prenantes impliquées), fréquence des rencontres, ainsi que les avantages et difficultés perçus liés à la participation à une instance de concertation en loisir culturel.			
Supra	Instruments d'action publique et transition socioécologique	Inscription du loisir culturel dans les politiques publiques locales, provinciales, et/ou internationales. Étude de son rôle dans la transition socioécologique, de sa reconnaissance institutionnelle et des normes en matière d'équipements, de financement et d'équité territoriale.	Situer le loisir culturel dans les grands cadres politiques et réglementaires, évaluer son impact social et écologique, et identifier les leviers ou freins posés par les cadres normatifs existants.	X	
Transversal	Financement	Différentes sources de revenus, la proportion du financement reçue à la mission, et interroge la perception des personnes répondantes quant au rôle que pourrait jouer un financement à la mission dans le renforcement de leur stabilité financière.	Cerner les structures de financement et identifier les leviers pour une meilleure stabilité.		X
	Infrastructure	Pour le milieu associatif : utilisation de lieux de diffusion (types de lieux utilisés, fréquence d'utilisation), défis rencontrés pour y organiser des événements, difficultés d'accès aux espaces, ainsi que les types d'ententes encadrant l'utilisation de ces infrastructures. Pour le milieu municipal : offre d'espaces gratuits ou à tarif réduit (priorités établies, proportion de cette offre par rapport à l'ensemble des lieux disponibles), modalités d'information destinées aux organismes à ce sujet, proportion des organismes ayant accès à ces espaces qui les utilisent effectivement, les principales difficultés d'accès observées, ainsi que les besoins de réparation ou d'entretien des infrastructures mises à disposition.	Examiner l'adéquation des lieux disponibles avec les besoins des organismes et les barrières d'accès.	X	X

