

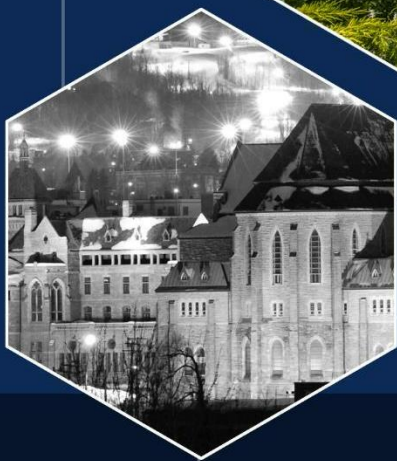
CONFIDENTIEL
Août 2024

Rapport

GESTION DES PROGRAMMES ET DES ENTENTES AVEC LES ORGANISMES



AUDIT DE
PERFORMANCE



Ville de
Sherbrooke

Bureau du vérificateur
général

FAITS SAILLANTS

Par leurs contributions dans les domaines social, humanitaire, éducatif et environnemental, les organismes à but non lucratif (ci-après « organismes ») assument un rôle fondamental dans le développement et le dynamisme des communautés, et contribuent ainsi à leur développement durable. Dans le monde municipal, ils concourent au développement de la qualité du milieu et contribuent en cela à la mission des municipalités, en complémentarité avec les services offerts en régie (aquatiques, de bibliothèques, par exemple). Plus précisément, les municipalités soutiennent ces organismes (faire-avec) et leur confient certains mandats (faire-faire), comme la gestion d'infrastructures ou de programmes.

Excluant les subventions obtenues par la Ville, les sommes qu'elle finance en vue de soutenir l'action et les projets spécifiques des organismes (faire-avec), ainsi que de les rétribuer pour des mandats précis (faire-faire) s'élevaient à environ 13 M\$ en 2023 et 12 M\$ en 2022.

Objectifs et portée de l'audit

L'audit visait à s'assurer que la Ville prend les mesures nécessaires pour développer, en lien avec ses orientations, un partenariat fructueux avec les organismes de la communauté et qu'elle utilise les services des organismes de façon judicieuse tout en gérant adéquatement les conventions de gestion qu'elle signe pour ce faire. Les organismes du périmètre comptable ont été exclus de cet audit.

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration du personnel du Service du sport, de la culture et de la vie communautaire (SSVC) dans le cadre de ce projet.

Nos conclusions

Au terme de cet audit, nous concluons que la Ville prend, dans l'ensemble, plusieurs mesures efficaces pour développer, en lien avec ses orientations, un partenariat fructueux avec les organismes de la communauté et pour gérer adéquatement les conventions de gestion signées avec ces derniers lorsqu'elle utilise leurs services.

Plusieurs bonnes pratiques ont été observées, notamment :

- le lien fait entre l'action (soutien ou mandat) destinée aux organismes et les orientations et politiques de la Ville;
- l'utilisation de l'approche de développement des communautés, qui est un processus de coopération volontaire, d'entraide et de construction de liens sociaux entre les résidents et résidentes et les institutions d'un milieu local, visant l'amélioration des conditions de vie sur les plans physique, social et économique;
- l'adoption d'une politique d'admissibilité qui précise les paramètres du partenariat avec les organismes et présente clairement le processus d'admissibilité;
- la désignation d'un répondant ou d'une répondante pour accompagner chaque organisme dans sa mission et faire le lien avec les différents services municipaux;
- l'analyse des demandes d'admissibilité par un comité du SSVC composé d'une personne de chaque division, ce qui contribue à fournir une perspective plus globale des besoins de la collectivité;

- la coordination des décisions prises centralement par le comité exécutif et le conseil municipal avec celles des conseils d'arrondissement;
- les réflexions plus en profondeur effectuées lors du renouvellement des ententes pluriannuelles, notamment pour maintenir l'équité dans le soutien apporté aux organismes;
- la mise en place d'un guichet des organismes qui permet à ces derniers d'obtenir de l'information sur le soutien que la Ville peut offrir et de vérifier leur admissibilité;
- la mise en place de programmes et de plans d'action propres à la Ville pour combler les besoins non couverts par les programmes de portée régionale ou provinciale;
- la mise en place de tables de concertation avec les organismes de quatre secteurs : les camps de jour et services de garde, les maisons des jeunes, les centres culturels d'arrondissement et les centres communautaires;
- la participation du Service des affaires juridiques (SAJ) à la rédaction des ententes avec les organismes.

Certains éléments devraient faire l'objet d'une attention de la part de la Ville dans sa démarche d'amélioration continue.

Vision du partenariat avec les organismes

La Ville reconnaît, dans la Politique d'admissibilité des organismes, qu'elle détient des responsabilités particulières : connaître les caractéristiques et les besoins de la population; accompagner les organismes dans la satisfaction de ces besoins; adapter les formes de soutien aux organismes; développer avec eux la capacité d'agir conjointement.

Cependant, ni cette politique d'admissibilité ni les différentes politiques sectorielles de la Ville ne traitent des mandats (faire-faire) pouvant être confiés aux organismes, que ce soit pour accroître l'offre de services à la communauté ou pour gérer des infrastructures de la Ville.

Six organismes, récemment admis à titre d'organismes affiliés, réalisent une mission en lien avec la santé et les services sociaux, l'éducation ou encore l'emploi, soit des domaines qui ne sont pas dans le champ de compétences premier des municipalités. Il est primordial que la collaboration avec les organismes de ces domaines se fasse selon des paramètres précis pour qu'il n'y ait pas dérapage et que la Ville n'assume pas une part trop importante des responsabilités et des coûts pour répondre aux besoins de la communauté dans ces domaines.

Gouvernance du partenariat avec les organismes

La structure de gouvernance implique tous les acteurs pertinents et favorise la coordination des décisions des conseils d'arrondissement avec celles prises par le comité exécutif et le conseil municipal. Cependant, une lourdeur administrative est induite par les règles de gouvernance en place, notamment parce que le comité exécutif doit être mis au courant de toute décision d'attribution, de maintien ou de retrait du statut d'organisme admis afin de formuler une recommandation au conseil municipal.

La gouvernance exercée ne permet pas par ailleurs aux décideurs d'obtenir une vision globale des fonds versés aux organismes et de leur utilisation.

Gestion de l'admissibilité des organismes

Des processus ont été développés par le SSCVC pour gérer l'admissibilité des organismes. Par exemple, pour faciliter la formulation et la communication des demandes d'admissibilité, la Ville a mis en place sur son site Web le Guichet pour les organismes, où ces derniers peuvent vérifier leur admissibilité et, le cas échéant, formuler officiellement une demande qu'ils transmettent par courriel. Or, les processus mis en place pour le maintien de leur admissibilité ne tiennent pas compte du caractère stratégique des services rendus par les organismes ni de l'importance du soutien annuel accordé par la Ville.

Programmes et mandats de partenariat avec les organismes

L'encadrement, sous forme de programme ou autre, est absent pour une partie importante de l'aide financière accordée. En l'absence d'un tel encadrement, l'aide accordée risque d'être soumise à des décisions arbitraires qui ne servent pas nécessairement les orientations de la Ville et les besoins de la communauté.

Les programmes actuels ne considèrent pas la valeur du soutien lié aux locaux administratifs et d'entreposage fournis par la Ville aux organismes pour leur permettre de réaliser leur mission.

Détermination du soutien et de la rétribution aux organismes

Dans plusieurs cas, l'aide financière recommandée par le SSCVC pour soutenir les activités des organismes ne repose pas sur une analyse récente documentant la manière dont a été déterminée la somme accordée.

Les balises pour déterminer la valeur du soutien technique de la Ville sont insuffisantes.

Pour ce qui est de la gestion de certaines infrastructures (culturelles ou sportives, par exemple), nous constatons que la Ville n'a pas l'assurance qu'elle rétribue adéquatement les organismes pour ces services. Notons que le VG ne remet pas en question le choix de confier l'exploitation de ces infrastructures à des organismes.

Détermination et suivi des conditions liées aux ententes avec les organismes

La détermination des conditions n'est pas toujours optimale, compte tenu des sommes en jeu, des risques courus ainsi que de l'importance stratégique de la contribution apportée par l'organisme, et le suivi exercé, peu documenté, n'est pas structuré.

Retombées des programmes mis en place

Concernant les retombées des programmes mis en place, peu d'analyses sont effectuées et transmises au conseil municipal. Nous avons réalisé une revue des pratiques qui peuvent contribuer à améliorer cette situation pour la Ville de Sherbrooke.

RECOMMANDATIONS À LA VILLE DE SHERBROOKE

1. Mener à terme la démarche amorcée pour réviser la vision de l'événementiel et y introduire la perspective du développement économique.
2. Réviser la Politique d'admissibilité des organismes pour :
 - préciser la vision du partenariat souhaité avec les organismes à qui des mandats sont confiés et avec ceux œuvrant dans des domaines de la santé et des services sociaux, de l'éducation ou encore de l'emploi;
 - prendre en compte l'ensemble des politiques sectorielles et des orientations pertinentes.
3. S'assurer que les instances de gouvernance précisent leurs exigences en matière d'admissibilité, et confient au SSCVC le soin de les administrer et d'effectuer une reddition de comptes appropriée.
4. Fournir aux membres des commissions concernées, du comité exécutif et du conseil municipal l'information nécessaire pour leur permettre d'assumer adéquatement leur rôle de surveillance.
5. Optimiser les processus de maintien de l'admissibilité des organismes en tenant compte du caractère stratégique de ceux-ci et de l'importance du soutien accordé, tout en minimisant et en automatisant, si possible, les procédures administratives.
6. Fournir davantage d'instructions pour que les répondants et répondantes appuient et harmonisent leur analyse de l'admissibilité des organismes.
7. Créer un encadrement, sous forme de programme ou autre, pour toute forme importante de soutien accordé, et ce, pour toutes les catégories d'organismes.
8. Considérer, dans les programmes de soutien, la valeur des locaux administratifs et d'entreposage fournis gratuitement par la Ville aux organismes.
9. Déterminer des balises de mise en œuvre et de suivi pour l'ensemble des formes de soutien aux activités des organismes et inscrire la valeur du soutien non financier dans les ententes avec ces derniers.
10. Obtenir une meilleure connaissance de la nature et de la structure des coûts nécessaires pour exploiter des infrastructures communautaires, sportives et culturelles, et prendre en compte cette information pour déterminer la rétribution à accorder.
11. S'assurer que le mode de rétribution des organismes à qui la Ville confie l'exploitation d'infrastructures favorise une prestation efficiente de services.
12. Fournir aux instances de gouvernance toute l'information nécessaire pour soutenir leur prise de décision relative à la rétribution des organismes auxquels la Ville confie l'exploitation d'infrastructures.
13. S'assurer que les ententes n'incluent que les conditions nécessaires pour couvrir les principaux risques pertinents.
14. Fournir, pour chaque entente, un plan de suivi basé sur les risques courus.
15. Documenter la portée et les résultats du suivi effectivement exercé par les répondants et répondantes, et conserver l'information dans un répertoire pour que les responsables puissent s'assurer qu'il est approprié et continu.
16. Renforcer les contrôles de l'exactitude des revenus déclarés par les organismes lorsque ces revenus servent à les rétribuer.
17. En collaboration avec les parties prenantes, intégrer, dès la conception des programmes, des pratiques d'évaluation de programmes comme outil d'information stratégique pour la prise de décision (minimalement des objectifs, des cibles et des indicateurs pertinents), et en rendre compte selon un cycle adapté à chacun des programmes évaluables.

TABLE DES MATIÈRES

1. VUE D'ENSEMBLE.....	1
1.1 APERÇU DE L'ACTION DES ORGANISMES.....	1
1.2 ORIENTATIONS, STRATÉGIES ET ACTIONS DE LA VILLE LIÉES AUX ORGANISMES	5
1.3 CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE APPLICABLE	5
1.4 RÔLES ET RESPONSABILITÉS	6
1.5 CADRE DE GESTION DU PARTENARIAT AVEC LES ORGANISMES	6
1.6 FONDS OCTROYÉS AUX ORGANISMES.....	11
2. OBJECTIFS, PORTÉE ET ÉTENDUE DE L'AUDIT	13
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT.....	15
3.1 CONCLUSION	15
3.2 VISION DU PARTENARIAT AVEC LES ORGANISMES.....	16
3.3 GOUVERNANCE DU PARTENARIAT AVEC LES ORGANISMES	18
3.4 GESTION DE L'ADMISSIBILITÉ DES ORGANISMES.....	19
3.5 PROGRAMMES ET MANDATS DE PARTENARIAT AVEC LES ORGANISMES	21
3.6 DÉTERMINATION DU SOUTIEN ET DE LA RÉTRIBUTION AUX ORGANISMES	22
3.7 DÉTERMINATION ET SUIVI DES CONDITIONS LIÉES AUX ENTENTES AVEC LES ORGANISMES	25
3.8 RETOMBÉES DES PROGRAMMES MIS EN PLACE.....	27
4. COMMENTAIRES DE L'ADMINISTRATION	30
ANNEXE 1 OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION	31
ANNEXE 2 STRUCTURE DE GOUVERNANCE DES PROGRAMMES ET ENTENTES AVEC LES ORGANISMES	32
ANNEXE 3 DÉTAILS DES PRINCIPALES ORIENTATIONS, STRATÉGIES ET ACTIONS LIÉES AUX ORGANISMES	33
ANNEXE 4 RÔLES ET RESPONSABILITÉS LIÉS À LA GESTION DES PROGRAMMES ET ENTENTES AVEC LES ORGANISMES	42
ANNEXE 5 SUBVENTIONS GOUVERNEMENTALES POUR SOUTENIR LES ORGANISMES DE SHERBROOKE	49
ANNEXE 6 ÉVALUATION DE PROGRAMMES – REVUE DE PRATIQUES	50
BIBLIOGRAPHIE	56

LISTE DES GRAPHIQUES, TABLEAUX ET FIGURES

GRAPHIQUE 1	Répartition des organismes admis par division au 31 décembre 2023
TABLEAU 1	Domaines d'activités par division du SSCVC
GRAPHIQUE 2	Répartition des organismes selon leur portée au 31 décembre 2023
FIGURE 1	Formes de collaboration avec les organismes
TABLEAU 2	Fonds autorisés par la Ville par nature de collaboration
TABLEAU 3	Rôles de la Ville
FIGURE 2	Facteurs à considérer pour déterminer les conditions posées aux organismes

LISTE DES ACRONYMES

BRFSED	Brompton–Rock Forest–Saint-Élie–Deauville
CALQ	Conseil des arts et des lettres du Québec
CEE	Centre d'excellence en évaluation
CPA	Comptable professionnel agréé
CRSH	Conseil de recherche sciences sociales et humaines
CSSRS	Centre de services scolaire de la Région-de-Sherbrooke
EDC	Entente de développement culturel
ÉNAP	École nationale d'administration publique
FBCS	Fonds pour bâtir des communautés plus sécuritaires
FQIS	Fonds québécois d'initiatives sociales
FPT	Fonds de performance touristique
GMR	Gestion des matières résiduelles
ISDC	Initiative sherbrookeoise en développement des communautés
LCV	<i>Loi sur les cités et villes</i>
MADA	Municipalité amie des aînés
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
MIFI	Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration
MRC	Municipalité régionale de comté
NCGQ	Norme canadienne de gestion de la qualité
NCMC	Norme canadienne de missions de certification
OBNL	Organisme à but non lucratif
PAGIEPS	Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale
PFGE	Programme de financement des grands événements
RLRQ	Recueil des lois et des règlements du Québec
SCE	Société canadienne d'évaluation
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SEAO	Système électronique d'appels d'offres
SSCVC	Service des sports, de la culture et de la vie communautaire

RESSOURCES IMPLIQUÉES

Équipe de vérification

Yves Denis, CPA auditeur, vérificateur général de la Ville de Sherbrooke

France Boutin, CPA auditrice, MBA, Associée Mallette S.E.N.C.R.L.

Alexandra Carrière, LL. B., conseillère en audit de performance, Mallette

Martine Doyon, adjointe du Bureau du vérificateur général

Ihsane Kadmiri, M. Sc., directrice en audit de performance, Mallette

Philippe-Antoine Maisonneuve, candidat à l'exercice de la profession CPA, conseiller en audit de performance, Mallette

Guy Perron, CPA auditeur

Revue de la qualité de la mission

Claire Caron, CPA auditrice, conseillère en audit et gouvernance

Spécialistes de domaine

Denis Bourque, docteur en service social, professeur titulaire, Université du Québec en Outaouais

Moktar Lamari, docteur en management public et science politique, professeur agrégé, École nationale d'administration publique

André Thibault, docteur en administration scolaire, professeur émérite, Université du Québec à Trois-Rivières

Comité-conseil du Bureau du vérificateur général

Jean-Cinq Mars, consultant, B. Sc. (Hon), M.A.P.

Maxime Pedneaud-Jobin, ancien maire de Gatineau, conférencier, auteur

Michel Samson, FCPA auditeur

Révision linguistique

Anne Fonteneau, docteure en littérature québécoise, réviseuse linguistique agréée honoraire

1. VUE D'ENSEMBLE

1.1 Aperçu de l'action des organismes

- 1 Par leurs contributions dans les domaines social, humanitaire, éducatif et environnemental, les organismes à but non lucratif (ci-après « organismes ») assument un rôle fondamental dans le développement et le dynamisme des communautés, et contribuent ainsi à leur développement durable. Dans le monde municipal, ils concourent au développement de la qualité du milieu et contribuent en cela à la mission des municipalités, en complémentarité avec les services offerts en régie (aquatiques, de bibliothèques, par exemple). Plus précisément, les municipalités soutiennent ces organismes (faire-avec) et leur confient certains mandats (faire-faire), comme la gestion d'infrastructures ou de programmes. Touchant d'abord le domaine du loisir, l'implication des organismes dans la qualité de vie des milieux a évolué au gré de l'émergence de nouveaux besoins, notamment en développement économique et social, en environnement, en immigration et en événementiel.

Les principaux principes de développement durable du Québec en lien avec l'action des organismes¹

« **santé et qualité de vie** » : Les personnes ont droit à une vie saine et productive, en harmonie avec la nature.

« **équité et solidarité sociales** » : Les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociales.

« **participation et engagement** » : La participation et l'engagement des citoyens et citoyennes et des groupes qui les représentent sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnemental, social et économique.

« **partenariat et coopération intergouvernementale** » : Les gouvernements doivent collaborer afin de rendre durable le développement sur les plans environnemental, social et économique. Les actions entreprises sur un territoire doivent prendre en considération leurs impacts à l'extérieur de celui-ci.

« **protection du patrimoine culturel** » : Le patrimoine culturel, constitué de biens, de lieux, de paysages, de traditions et de savoirs, reflète l'identité d'une société. Il transmet les valeurs de celle-ci de génération en génération, et sa conservation favorise le caractère durable du développement. Il importe d'assurer son identification, sa protection et sa mise en valeur, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent.

- 2 La Ville de Sherbrooke (ci-après « la Ville ») reconnaît l'importance de la participation citoyenne dans l'amélioration de la qualité de vie sherbrookoise. Ainsi, l'approche préconisée par la Ville, qui guide notamment sa collaboration avec les organismes sur son territoire, est celle du « développement des communautés [...] un processus de coopération volontaire, d'entraide et de construction de liens sociaux entre les résidents et les institutions d'un milieu local, visant l'amélioration des conditions de vie sur le plan physique, social et économique² ». La Ville travaille entre autres avec des organismes soutenant les familles, les jeunes, les personnes âgées, en situation de handicap ou immigrantes, dans les domaines du loisir, du développement social et communautaire, du sport, de l'activité physique et du plein air ainsi que des arts et de la culture.

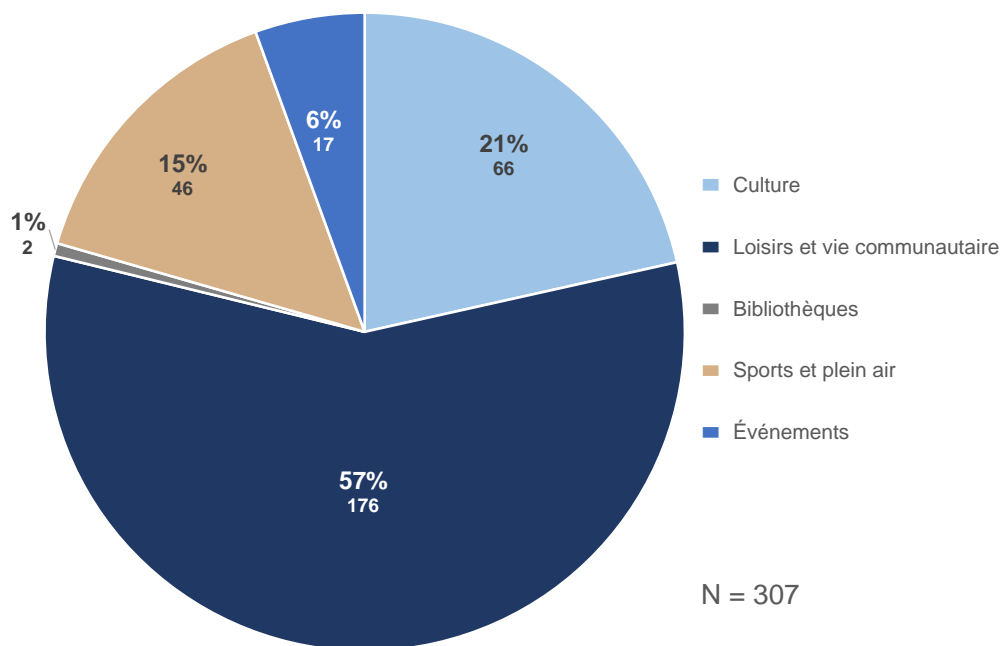
¹ Québec, *Loi sur le développement durable* (RLRQ, chapitre D-8.1.1), art. 6.

² Chavis, D. (2000), cité dans Ville de Sherbrooke. *Politique d'admissibilité des organismes : une voie d'accès au soutien de la Ville de Sherbrooke*, 2023, p. VII-VIII.

1. VUE D'ENSEMBLE

- 3 Au 31 décembre 2023, la majorité (57 %) des 307 organismes admis³ œuvraient dans les domaines du loisir et de la vie communautaire, 21 % dans le domaine culturel, 15 % dans le domaine sportif, 6 % dans l'événementiel, et 1 % dans les bibliothèques. Chaque domaine d'activité est chapeauté par une division distincte du Service des sports, de la culture et de la vie communautaire (SSCVC) de la Ville (l'organigramme du service est présenté à l'[annexe 2](#)). Le graphique 1 schématise cette répartition par division.

GRAPHIQUE 1 – RÉPARTITION DES ORGANISMES ADMIS PAR DIVISION AU 31 DÉCEMBRE 2023



- 4 De multiples regroupements d'organismes œuvrant dans les cinq domaines d'activités énumérés précédemment sont présentés dans le tableau 1. La division Loisirs et vie communautaire est celle qui rassemble le plus de domaines distincts, comprenant notamment des organismes à vocation communautaire, familiale ou sociale, des maisons des jeunes et des organismes qui offrent des services de garde et de camp de jour (organismes délégués gestionnaires).

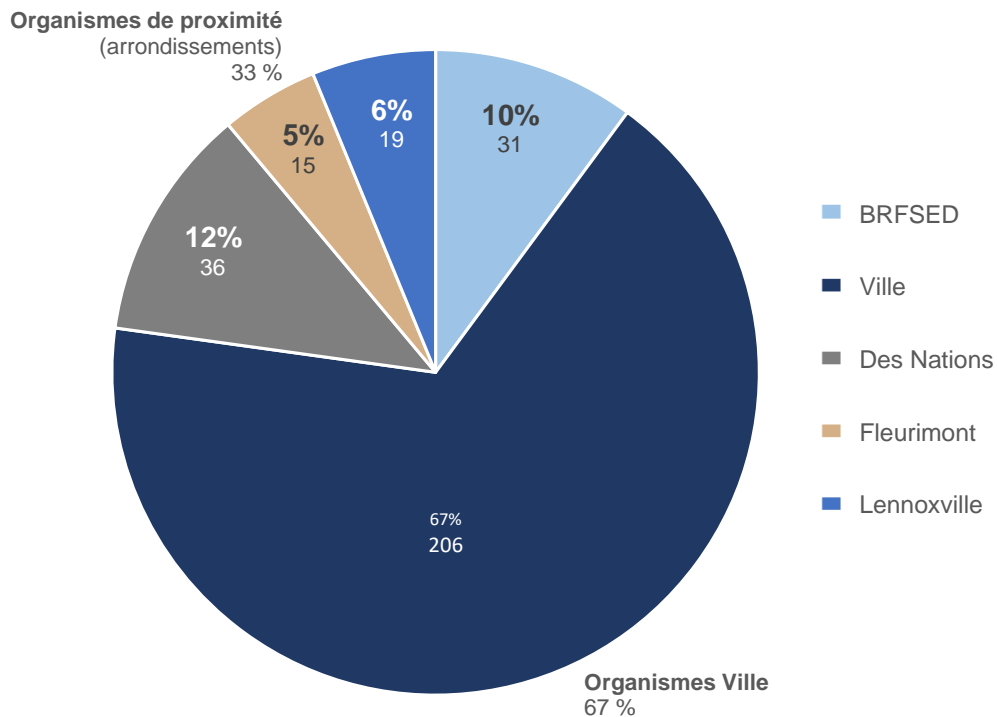
TABEAU 1 – DOMAINES D'ACTIVITÉS PAR DIVISION DU SSCVC

Division	Domaine d'activités
Culture	Loisir culturel Activités professionnelles
Loisirs et vie communautaire	Communication Sécurité Loisirs Maisons des jeunes Environnement Jeunesse Famille Personnes âgées Immigration Personnes en situation de handicap Lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale Organismes délégués gestionnaires Développement des communautés
Bibliothèques	Bibliothèques autonomes (2)
Sports	Sport Plein air
Événements	Événementiel

³ L'expression « organismes admis » réfère aux organismes conformes à la Politique d'admissibilité des organismes de la Ville de Sherbrooke.

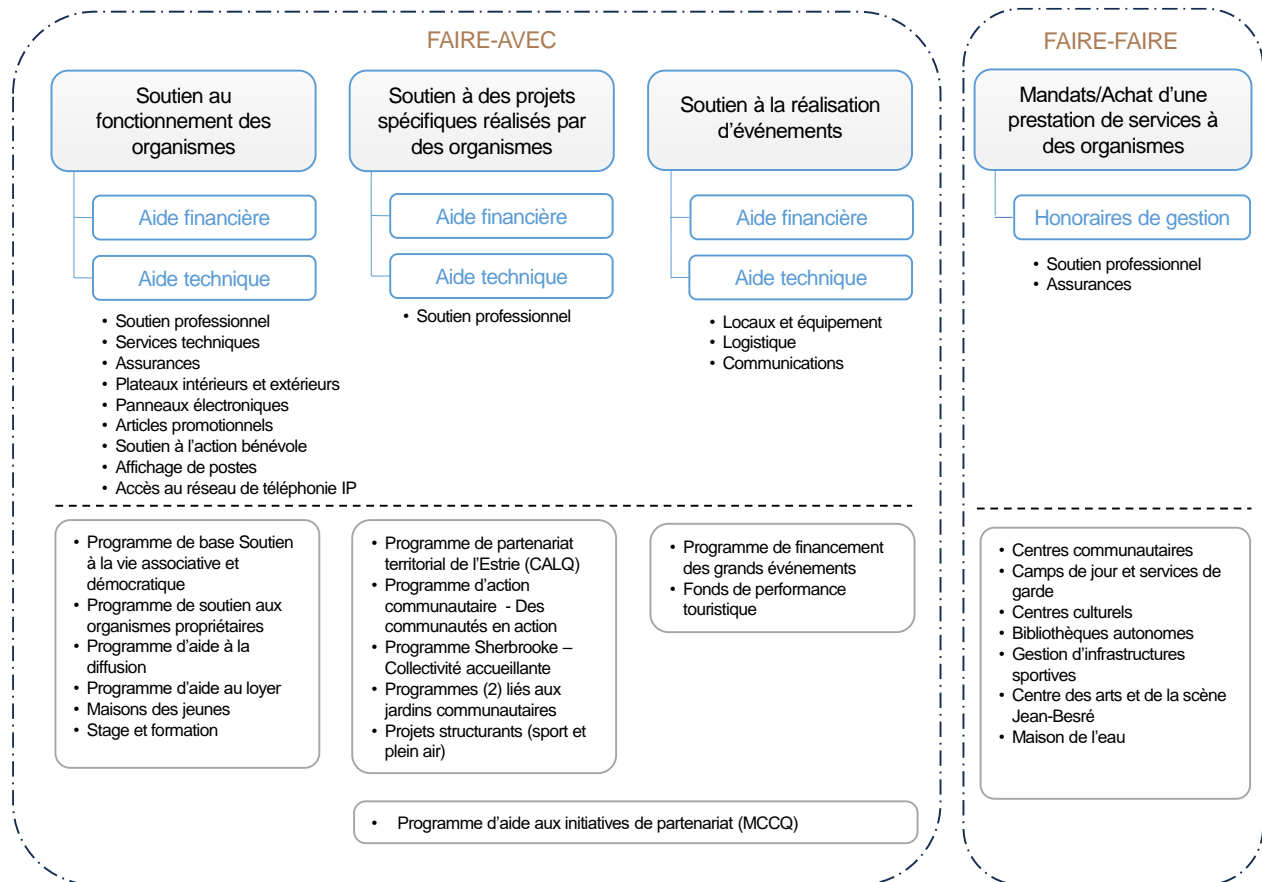
- 5 Les organismes se distinguent également par la portée de leurs activités, les organismes « Ville » offrant leurs services sur tout le territoire sherbrookoïse, et ceux « de proximité », à une zone restreinte, le plus souvent associée à un quartier ou à une communauté locale. Les organismes de proximité offrent des services adaptés aux besoins des populations locales, principalement dans les domaines de la culture, du loisir et de la vie communautaire. On y compte notamment des regroupements et tables de quartier ainsi que des associations communautaires ou sociales locales, comme des groupes scouts, des jardins communautaires, des organismes famille et des clubs de l'âge d'or.
- 6 Le graphique 2 illustre, en nombre et pourcentage, la répartition des différents organismes sur le territoire sherbrookoïse.

GRAPHIQUE 2 – RÉPARTITION DES ORGANISMES SELON LEUR PORTÉE AU 31 DÉCEMBRE 2023



- 7 La Ville s'associe aux organismes selon deux modes de collaboration distincts :
- Dans le premier cas (« faire-avec »), la Ville soutient des organismes, des projets ou des événements qui contribuent à ses orientations; leur partenariat est encadré dans plusieurs cas par une entente qui précise les conditions liées au soutien accordé ainsi que les modalités de collaboration, notamment les contributions de chacun et les redevances de comptes attendues.
 - Dans le second cas (« faire-faire »), la Ville mandate un organisme pour réaliser des activités précises, telles qu'offrir un service ou gérer une installation. Le contrat précise la contribution attendue, les obligations du mandataire ainsi que les mécanismes de reddition de comptes.
- 8 Chaque organisme admis par la Ville a accès à un ensemble de mesures de soutien, qui varient selon le mode de collaboration. La figure 1 résume le soutien et les mandats et programmes propres aux différentes formes de collaboration.

FIGURE 1 – FORMES DE COLLABORATION AVEC LES ORGANISMES



Faire-avec

Soutien au fonctionnement des organismes

- 9 Ce soutien financier et technique vise à consolider la vie associative et démocratique des organismes admis. Il n'est toutefois pas offert aux maisons des jeunes ni aux organismes délégués gestionnaires, qui bénéficient d'ententes financières distinctes.

Soutien à des projets spécifiques réalisés par des organismes

- 10 Un soutien financier est offert à des organismes qui mettent en œuvre des projets dans le cadre de programmes ou de plans administrés par la Ville (p. ex. : Programme d'action communautaire – Des communautés en action, Programme Sherbrooke collectivité accueillante) ou auxquels la Ville est partie prenante (p. ex. : Programme d'aide aux initiatives de partenariat du ministère de la Culture et des Communications (MCC) et Programme de partenariat territorial de l'Estrie du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)).
- 11 La sélection des projets financés se fait par des appels de projets sur différents thèmes (p. ex. : incitation à la participation citoyenne par l'art ou inclusion des personnes immigrantes) auxquels les organismes sont invités à soumettre leur candidature. Les projets répondant aux critères de sélection retenus reçoivent un financement ponctuel pour leur mise en œuvre.

Soutien à la réalisation d'événements

- 12 Ce soutien concerne les événements majeurs qui ont un effet sur la collectivité en matière de mobilisation des communautés, de fierté, de retombées économiques, de legs ainsi que de visibilité de la région sherbrookoise.
- 13 L'aide financière est octroyée principalement par l'entremise des deux programmes chapeautés par la division Événements du SSCVC, soit le Programme de financement des grands événements et le Programme du fonds de performance touristique. Un même événement peut bénéficier du financement des deux programmes.
- 14 Le soutien financier accordé dépend de l'envergure de l'événement. Le soutien technique prend principalement la forme d'apport de locaux et d'équipements, de soutien logistique et de services de communication.
- 15 Un soutien est également apporté aux événements de proximité, de sports et de plein air.

Faire-faire

Mandats confiés à des organismes

- 16 Dans certains cas, la Ville demande à un organisme de réaliser un mandat précis pour offrir un service ou encore gérer une installation ou un site en échange d'une rétribution. C'est le cas, par exemple, des centres communautaires, des centres culturels administrés par des organismes du milieu, des camps de jour gérés par des organismes délégués gestionnaires ainsi que de certains équipements de la Ville utilisés par les organismes. Chaque mandat fait l'objet d'une entente ou d'un contrat de service distinct.

1.2 Orientations, stratégies et actions de la Ville liées aux organismes

- 17 Les orientations liées au partenariat avec les organismes sont multiples et sont consignées dans divers documents : Programme du conseil municipal, plans d'action des commissions consultatives de la Ville, politiques, cadres et énoncés portant sur la culture, le patrimoine culturel, le sport et l'activité physique, le développement social et communautaire, l'immigration, les événements et les jardins communautaires. Des détails sont fournis à l'[annexe 3](#) sur ces orientations ainsi que sur les stratégies et actions qui en découlent.
- 18 Le dénominateur commun à l'ensemble de ces orientations est le désir d'exercer un leadership collaboratif avec les organismes qui soit profitable pour la collectivité. Lors de l'adoption de la Politique culturelle en 2016, deux intentions transposables à l'ensemble du SSCVC étaient formulées : la mutualisation des ressources et le développement des infrastructures au service de la collectivité.

1.3 Cadre légal et réglementaire applicable

- 19 Les municipalités interviennent dans les domaines où œuvrent les organismes (culture, loisirs, activités communautaires et parcs, développement économique et sécurité) en vertu de *la Loi sur les compétences municipales*, qui leur donne le droit d'accorder toute aide qu'elles jugent

appropriée⁴. Cette compétence peut être exercée centralement ou par arrondissement selon que les décisions à prendre sont de portée municipale ou concernent un arrondissement seulement⁵.

- 20 Sur le plan de la reddition de comptes, l'article 477.5 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV) exige que les municipalités publient sur le site du SEAO la liste de tous les contrats comportant une dépense d'au moins 25 000 \$, ce qui inclut les contrats dont l'objet est le versement d'une subvention à un organisme. Pour ce qui est des organismes, l'article 107.9 de cette loi stipule que ceux qui bénéficient d'une subvention de plus de 100 000 \$ annuellement doivent produire un état financier vérifié.

1.4 Rôles et responsabilités

- 21 Le partenariat avec les organismes et le soutien de leurs activités impliquent de multiples acteurs pour assurer, dans le respect de leur autonomie, le maximum de retombées pour la collectivité. Plusieurs de ces acteurs font partie de la structure de gouvernance de la Ville elle-même en relation avec tout un écosystème d'acteurs du milieu, que ce soit pour orienter l'action de la Ville, fixer les priorités, déterminer la meilleure stratégie de service à la collectivité, élaborer des programmes adaptés aux besoins, optimiser l'utilisation des infrastructures et les exploiter, doser le niveau de soutien à offrir aux organismes ou exercer une surveillance des fonds versés. Parmi les acteurs externes figurent le milieu de l'éducation (commissions scolaires, institutions collégiales et universitaires), les fédérations sportives, les différentes instances de consultation auxquelles la Ville participe et enfin les organismes eux-mêmes.
- 22 L'[annexe 2](#) présente la structure de gouvernance du partenariat établi avec les organismes. L'[annexe 4](#) détaille les responsabilités de chaque acteur.

1.5 Cadre de gestion du partenariat avec les organismes

- 23 Le partenariat avec les organismes est encadré dans un premier temps par la Politique d'admissibilité des organismes⁶, qui constitue la principale voie d'accès aux différentes formes de soutien de la Ville. Cette Politique définit le cadre selon lequel elle entend vivre sa relation avec les organismes qui agissent à l'échelle d'un arrondissement ou sur l'ensemble du territoire de la Ville. Le processus pour obtenir le statut d'organisme admis y est expliqué, notamment les domaines dans lesquels les organismes doivent œuvrer, les conditions d'admissibilité ainsi que les modalités à respecter pour formuler une demande d'admissibilité et la maintenir. Cette Politique a été mise à jour en octobre 2020 pour rendre admissibles les coopératives à but non lucratif qui n'attribuent aucune ristourne à leurs membres et pour régulariser la situation des organismes disposant de droits acquis, mais qui ne respectent pas les critères d'admissibilité.
- 24 En mars 2023, le comité exécutif a demandé au SSCVC de modifier la Politique afin d'inclure la catégorie « Organisme affilié », soit un organisme ne répondant pas à tous ses critères d'admissibilité, mais qui est constitué en OBNL inscrit au Registraire des entreprises et qui a son siège social sur le territoire de Sherbrooke. L'objectif était de permettre à ces organismes

⁴ Québec, *Loi sur les compétences municipales* (RLRQ, chapitre C-47.1), art. 4, 90, 91 et 91.0.1.

⁵ Décret 850-2001 du gouvernement du Québec concernant le regroupement des villes de Sherbrooke, de Rock Forest, de Lennoxville, de Fleurimont et de Bromptonville et des municipalités d'Ascot et de Deauville.

⁶ Politique d'admissibilité des organismes : Une voie d'accès au soutien de la Ville de Sherbrooke (mars 2023) (ci-après « Politique »).

d'avoir accès au panier de services de base⁷, sans aucune autre forme d'aide. La Politique a été modifiée en conséquence, et un premier groupe d'organismes (six) a obtenu le statut d'organisme affilié en septembre 2023.

25 Par ailleurs, le Cadre de référence pour la recevabilité et le soutien des événements à Sherbrooke, adopté en mai 2018, comporte un volet spécifique de soutien pouvant être accordé aux organismes administrant ces événements. Ce cadre précise, entre autres, le processus et les conditions de recevabilité des demandes pour réaliser un événement, de même que le soutien-conseil, technique et financier pouvant être accordé par la Ville.

26 Enfin, pour répondre aux besoins des organismes, la Ville a adopté différents programmes qui comportent leurs propres conditions. Les paragraphes suivants présentent les programmes de base ainsi que les principaux programmes et mandats relatifs aux différents domaines dans lesquels les organismes œuvrent.

27 Programmes de base

Programmes	Description
<p>Programme de base - Soutien à la vie associative et démocratique des organismes admis</p>	<p>Ce programme a pour objectif d'offrir un soutien de base aux organismes admis pour que ces derniers puissent bénéficier d'une vie associative et démocratique favorisant leur pérennité. Le soutien financier comporte trois composantes possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien de base • Soutien pour les frais d'exploitation liés à du personnel rémunéré • Soutien lié à la location d'un bail <p>Un panier de services est également offert pour faciliter la tenue d'activités et l'offre de services de l'organisme.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien professionnel • Services techniques • Assurances • Location gratuite de plateaux intérieurs et extérieurs • Panneaux électroniques • Articles promotionnels • Soutien à l'action bénévole • Affichage de postes sur le site Web de la Ville • Accès à un réseau de téléphonie IP
<p>Programme de soutien aux organismes propriétaires</p>	<p>Ce programme vise à offrir une compensation financière à l'organisme admis propriétaire concernant les frais liés à l'opération de sa propriété. Le soutien accordé correspond au pourcentage du bâtiment exempté de taxes par la Commission municipale du Québec.</p>

⁷ Ce panier de services de base comprend le programme d'assurance, l'accès gratuit aux locaux de la Ville, le service de téléphonie IP ainsi que la possibilité d'obtenir de l'aide financière et technique de la Ville pour certains projets.

28 Loisirs et vie communautaire

Programmes	Description
Mandats confiés aux organismes délégués gestionnaires	<p>Ces organismes administrent les activités de camp de jour et de service de garde pour les enfants de 4 à 14 ans pendant la période estivale ainsi que les activités de loisirs jeunesse destinées aux enfants de 17 ans et moins qui se déroulent durant l'année scolaire.</p> <p>Le soutien accordé couvre les frais et les locaux administratifs, les frais pour offrir un soutien particulier, pour les activités de loisirs jeunesse, pour le transport de même que pour les activités de camp de jour et de service de garde. Les organismes sont aussi remboursés pour le rabais-accessibilité, les frais payés pour l'intégration des enfants accompagnés et les frais d'utilisation de plateaux.</p>
Mandat confié aux centres communautaires	<p>Les organismes chargés de ces centres assurent différents services, qu'il s'agisse d'un préposé à l'accueil, de la gestion des petits équipements, de l'entretien ménager des locaux ou de la gestion de la sous-location des locaux et des équipements.</p>
Programme de soutien aux maisons des jeunes	<p>Ce programme vise à soutenir les organismes animant ces lieux de rencontre pour les jeunes dans la réalisation de leurs objectifs en finançant des activités de loisirs, des actions particulières et les locaux qu'ils utilisent.</p>
Programme Sherbrooke, collectivité accueillante (avec appel de projets)	<p>Ce programme, en place depuis 2018, aide à mettre de l'avant des projets ayant une portée sociale importante tant auprès de la communauté d'accueil sherbrookoise que des personnes issues de l'immigration. Il s'adresse aux organismes, admis ou non, qui travaillent à l'édification d'une ville plus inclusive, dynamique et accueillante à travers des projets qui visent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'édification d'une collectivité encore plus inclusive à travers des occasions de rapprochements interculturels entre les personnes issues de l'immigration et la communauté d'accueil; • une pleine participation des personnes issues de l'immigration à la vie citoyenne et l'accès à des organisations décisionnelles et consultatives; • la mise en place de pratiques et d'activités qui favorisent le dialogue et la participation citoyenne dans la lutte contre le racisme et les discriminations. <p>La version actuelle comporte deux volets :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volet 1 : Favoriser le rapprochement interculturel • Volet 2 : Valoriser la diversité et lutter contre le racisme et les discriminations
Programme d'action communautaire : Des communautés en action (avec appel de projets)	<p>Ce programme consiste à soutenir financièrement les organismes communautaires admis au programme de soutien de la Ville dans la réalisation de projets communautaires. Plus précisément, il cherche à encourager :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la participation citoyenne; • la dynamisation de la communauté; • le bénévolat, la concertation intersectorielle et le partenariat. <p>Le soutien non récurrent accordé peut financer jusqu'à 85 % des dépenses admissibles (maximum de 25 000 \$ par projet) sur un horizon d'au plus 2 ans.</p>

Programmes	Description
<p>Programme d'aide au démarrage de jardins communautaires (avec appel de projets)</p>	<p>Ce programme vise à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • promouvoir l'agriculture urbaine et le développement d'un comportement responsable à l'égard de l'environnement; • valoriser la participation citoyenne intergénérationnelle et interculturelle; • améliorer la diversité et la mixité des services de proximité; • soutenir la création de milieux de vie « verts » et biodiversifiés par l'augmentation du couvert végétal; • lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale; • améliorer l'intégration sociale des résidentes et des résidents issus de l'immigration ou en situation de handicap; • promouvoir les saines habitudes de vie. <p>Les organismes admis peuvent formuler une demande de soutien pour un maximum de 85 % des dépenses admissibles. Les travaux sont réalisés par la Ville et sont financés à même le budget d'immobilisation.</p>
<p>Programme de gestion des jardins communautaires</p>	<p>Ce programme vise à aider les organismes exploitant les jardins communautaires, collectifs et solidaires accessibles à la communauté sur le territoire de Sherbrooke à maintenir leurs activités annuelles, en contribuant financièrement à l'achat d'équipements et de matériel, à la réalisation de projets spéciaux ou à la tenue d'ateliers éducatifs. Il vise également à encourager la tenue des activités régulières de gestion du jardin grâce à du soutien et à de l'accompagnement.</p>

29 Culture

Programmes	Description
<p>Mandat confié aux centres culturels d'arrondissement</p>	<p>Ces organismes organisent des activités culturelles sur le territoire de l'arrondissement et au centre culturel qui s'y trouve, tels des spectacles, des ateliers d'initiation, de formation, de médiation culturelle ou d'animation culturelle, des expositions, des conférences et des événements.</p> <p>La Ville leur confie aussi l'organisation de la « Brise culturelle », une série d'événements extérieurs estivaux pour notamment améliorer le sentiment d'appartenance de la population ainsi que la gestion des locaux et des équipements du centre.</p>
<p>Programme d'aide à la diffusion</p>	<p>Ce programme, qui vise à favoriser l'accessibilité des lieux de diffusion de la Ville de Sherbrooke dans un contexte professionnel, s'adresse à tous les organismes culturels admis sauf à ceux bénéficiant d'une entente distincte. Ses objectifs spécifiques sont de favoriser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la présentation, par les organismes, de leurs productions dans des lieux adéquats; • l'accès du public sherbrookoise aux manifestations artistiques; • l'établissement, par les organismes, d'une programmation constante et régulière; • le principe de libre choix des lieux de diffusion.
<p>Programme d'aide au loyer</p>	<p>Ce programme s'adresse à tous les organismes culturels admis qui ont besoin, à des fins d'administration, d'activités artistiques et d'entreposage, de locaux pour lesquels ils doivent verser un loyer. Il s'applique une fois que tous les locaux mis à la disposition des organismes par le SSCVC ont été utilisés au maximum. Il permet aux organismes visés par le programme d'avoir accès à des locaux conformes à leurs besoins.</p>

Programmes	Description
Programme de partenariat territorial de l'Estrie (CALQ)	<p>Ce programme conjoint auquel participe la Ville de Sherbrooke est administré par la Table des MRC de l'Estrie et a pour objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de stimuler la création artistique et littéraire sur tout le territoire de l'Estrie; • de contribuer au développement artistique, à l'essor et à la diffusion des artistes et des écrivains et écrivaines de toutes générations et de toutes origines, et de favoriser leur rétion dans leur localité; • d'encourager les organismes artistiques professionnels structurants à développer et à faire rayonner les arts et les lettres sur leur territoire et à l'extérieur; • de développer la circulation des artistes et des œuvres sur tout le territoire québécois; • d'encourager l'émergence et le développement des technologies numériques dans la pratique artistique et littéraire. <p>Plusieurs projets d'organismes artistiques professionnels de la Ville ont bénéficié du soutien de ce programme au cours des dernières années.</p>
Programme Aide aux initiatives de partenariat	<p>Ce programme, issu de l'entente de développement culturel entre la Ville et le MCC (généralement renouvelée sur une base triennale), a pour objectifs d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un soutien multiforme aux producteurs et aux propagateurs de culture; • la présence d'une vie culturelle accessible à tous les citoyens et les citoyennes sur l'ensemble du territoire; • le leadership de l'administration municipale dans la prise en charge du développement culturel; • la pérennité du patrimoine culturel sherbrookoïse pour les générations futures. <p>L'aide financière versée aux organismes, qui provient à parts égales de la Ville et du MCC, permet de réaliser des projets visant la mise en application tant de la Politique culturelle de la Ville que du cadre de référence du ministère en matière de développement culturel.</p>

30 Sports et plein air

Programmes	Description
Programme Projets structurants	<p>Ce programme offre un soutien financier pour favoriser le développement de la pratique d'activités physiques, sportives et de plein air sur le territoire de la Ville. Il vise plus précisément à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • soutenir le recrutement et l'encadrement des ressources humaines des organismes tels que les bénévoles, les entraîneurs et les officiels; • favoriser la pratique d'activités physiques, sportives et de plein air; • encourager les initiatives visant à accroître l'initiation, la récréation, la compétition et l'excellence liées à la pratique d'activités physiques, sportives et de plein air; • augmenter ou améliorer la concertation avec les partenaires d'une activité physique, sportive ou de plein air; • améliorer la qualité de l'encadrement des participants sur le plan des services offerts; • augmenter ou améliorer la qualité des ressources matérielles des organismes afin de développer ou de consolider une pratique, un réseau ou un service; • favoriser l'accessibilité de la pratique d'activités physiques, sportives et de plein air.
Programme Stage et formation	<p>Ce programme permet de rembourser des frais de stage et de formation aux clubs sportifs admis.</p>

31 Événements

Programmes	Description
Programme de financement des grands événements	Le financement accordé par ce programme est d'abord établi sur un pourcentage maximal du budget de fonctionnement de l'événement et modulé par la suite selon une note basée sur l'évaluation de l'événement en fonction des critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> • envergure • capacité de prise en charge • qualité de vie des populations • accessibilité • consommation responsable • créativité et innovation • sécurité • visibilité • qualité du dossier
Programme du fonds de performance touristique	Ce fonds vise à soutenir les événements à caractère touristique pour en améliorer les performances en termes d'attractivité et de retombées économiques ainsi que pour augmenter la notoriété de Sherbrooke comme destination touristique sur les plans provincial, national et international.

1.6 Fonds octroyés aux organismes

32 Excluant les subventions obtenues par la Ville, les sommes qu'elle finance en vue de soutenir l'action et les projets spécifiques des organismes (faire-avec) ainsi que de les rétribuer pour des mandats précis (faire-faire), s'élevaient à environ 13 M\$ en 2023 et 12 M\$ en 2022. Le tableau 2 présente la répartition des fonds autorisés par la Ville, par programme, mandat ou activité pour ces deux années.

33 Pour ce qui est des subventions gouvernementales accordées à la Ville, une liste est fournie à l'[annexe 5](#). Par exemple, une somme de plus de 660 000 \$ a été reçue du MCC pour la période du 1^{er} avril 2020 au 31 mars 2023 dans le cadre du programme Aide aux initiatives de partenariat.

TABLEAU 2 – FONDS AUTORISÉS PAR LA VILLE PAR NATURE DE COLLABORATION

Programme, mandat ou autre	Fonds autorisés 2022 (en dollars)		Fonds autorisés 2023 (en dollars)	
	Aide financière	Soutien technique	Aide financière	Soutien technique
Loisir et vie communautaire	3 843 000	36 500	4 085 673	39 500
Programme d'aide aux organismes communautaires admis	586 793	36 500	573 340	39 500
Programme de soutien aux organismes admis propriétaires	145 462		85 481	
Programmes loisirs - Organismes délégués gestionnaires	2 131 912		2 261 283	
Mandat confié aux centres communautaires	250 466		289 208	
Programme de soutien aux maisons des jeunes	298 296		301 279	
Programme Sherbrooke, collectivité accueillante	54 179		198 219	
Programme d'action communautaire – Des communautés en action	49 348		97 143	
Programme d'appui aux collectivités (MIFI)*	55 800			
Diverses autres collaborations avec les organismes	270 744		279 720	

1. VUE D'ENSEMBLE

Programme, mandat ou autre	Fonds autorisés 2022 (en dollars)		Fonds autorisés 2023 (en dollars)	
	Aide financière	Soutien technique	Aide financière	Soutien technique
Culture	2 872 425	170 754	3 209 724	271 063
Programme d'aide aux organismes culturels professionnels	1 288 754	166 754	1 239 433	268 063
Programme de soutien aux organismes admis propriétaires	73 486		73 486	
Programme d'aide financière aux organismes en loisir culturel	15 500		18 764	
Mandat confié aux centres culturels d'arrondissement	647 220		705 269	
Programme de partenariat territorial (CALQ)	43 500		35 500	
Programme Aide aux initiatives de partenariat (MCC)	98 321		258 615	
Mandat confié aux bibliothèques autonomes	148 896		153 363	
Contrat de services - Gestion de la Maison de l'eau	164 985		169 935	
Pôle culturel régional (Conseil de la culture de l'Estrie)	40 000		40 000	
Concerts de la Cité (Animation Centre-Ville Sherbrooke)	109 658	3 000	111 851	3 000
Centre des arts de la scène Jean-Besré (entente de gestion)	180 639		211 058	
Gestion du lieu de diffusion en théâtre et en danse pour l'enfance			146 950	
Diverses autres collaborations avec les organismes	61 466	1 000	45 500	
Sports et plein air	2 749 204	167 123	2 913 441	259 300
Aide financière	517 670		421 775	
Aide aux plateaux	152 260		221 940	
Aide à la logistique	37 200		10 000	
Programme de soutien aux organismes admis propriétaires	77 553		77 553	
Soutien ponctuel pour du matériel ou de la réparation d'équipement	110 000			
Convention avec Excellence Sportive Sherbrooke	200 000		200 000	
Exploitation d'infrastructures sportives	1 654 521		1 982 173	
Services rendus par les autres services de la Ville		167 123		259 300
Événements	1 084 660	166 622	1 090 155	200 419
Programme de financement des grands événements	920 082	166 622	967 730	200 419
Fonds de performance touristique	164 578		122 425	
Aide financière accordée en arrondissement	649 662	87 800	634 270	84 690
Vie associative	76 588	37 000	85 465	34 500
Soutien particulier	90 649		169 408	
Événements	167 750	40 950	159 800	42 840
Organismes propriétaires			56 221	
Mandats	118 052	5 750	60 434	7 350
Soutien Maisons des jeunes			4 000	
Comité de patinoires citoyennes	48 250		48 442	
Jardins communautaires	11 800		31 120	
Assistances diverses	136 573	4 100	19 380	
Autres	52 995		40 000	
Contrats de service octroyés par le Bureau de coordination du développement économique	52 995		40 000	
Total	11 251 946	628 799	11 973 263	854 972
Grand total	11 880 745		12 828 235	

- Compilation du Bureau du vérificateur général à partir des décisions du conseil municipal, du comité exécutif et des conseils d'arrondissement ainsi que des ententes conclues avec les organismes à la suite de ces décisions (compilation validée avec le SSCVC).

- La valeur des locaux fournis aux organismes par la Ville est exclue du tableau.

* Dans le cadre de l'entente avec le MIFI, la Ville s'engageait à fournir des ressources humaines pour une valeur de 50 000 \$ pour 2022 et de 95 000 \$ pour 2023.

2. OBJECTIFS, PORTÉE ET ÉTENDUE DE L'AUDIT

- 34 En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*⁸, j'ai réalisé une mission d'audit de performance portant sur la gestion des ententes et des programmes avec les organismes. J'ai réalisé celle-ci conformément à la Norme canadienne de mission de certification (NCMC 3001) émise par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada.
- 35 La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Sherbrooke consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit et il peut émettre des recommandations. Pour ce faire, j'ai recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder ma conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Mon évaluation est basée sur les critères que je juge valables dans les circonstances et qui sont exposés à l'[annexe 1](#) de ce rapport.
- 36 Le vérificateur général de la Ville de Sherbrooke applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ 1) et, en conséquence, maintient un système de gestion de la qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, il se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.
- 37 Ces travaux visaient à s'assurer que la Ville prend les mesures nécessaires pour développer, en lien avec ses orientations, un partenariat fructueux avec les organismes de la communauté et qu'elle utilise les services des organismes de façon judicieuse tout en gérant adéquatement les conventions de gestion qu'elle signe pour ce faire. Ces travaux ne visaient pas à émettre un jugement sur la pertinence d'accorder ou non une contribution à un organisme, ce qui relève d'une décision politique.
- 38 Les organismes du périmètre comptable de la Ville ont été exclus de nos travaux puisque le lien de la Ville avec ces organismes est plus direct; d'une part, les bases d'attribution des fonds sont différentes en raison du contrôle exercé par la Ville, d'autre part, il existe une convergence plus marquée des orientations de la Ville et de ces organismes. Toutefois, compte tenu du contexte particulier d'Animation Centre-Ville Sherbrooke, certaines ententes conclues avec cet organisme ont été incluses dans la portée de l'audit. Le soutien apporté par l'intermédiaire des fonds réservés aux arrondissements pour financer leur plan d'action respectif n'a pas été couvert non plus, pas plus que celui dont bénéficient les organismes par l'intermédiaire du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) dans le cadre du Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale (PAGIEPS). Dans ce dernier cas, la Ville transfère les sommes reçues (1,8 M\$ au cours des 5 dernières années) à l'organisme Initiative sherbrookoise en développement des communautés (ISDC), chargé de les gérer et de les distribuer. Par ailleurs, dans le cadre de cet audit, la pertinence des différents programmes et ententes n'est pas abordée.
- 39 Les principaux travaux effectués dans le cadre de cette mission ont été les suivants :
- Analyse de la structure de gouvernance mise en place par la Ville et qui implique différents acteurs avec lesquels elle collabore;

⁸ Québec, *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap.-19.

2. OBJECTIFS, PORTÉE ET ÉTENDUE DE L'AUDIT

- Analyse des programmes et modalités qui encadrent le partenariat avec les organismes et leur soutien;
 - Compilation des fonds versés aux organismes;
 - Réalisation de tests à partir d'un échantillon représentatif de 45 ententes avec les organismes en vue de s'assurer de la conformité entre les fonds versés et les programmes établis;
 - Entrevues avec les gestionnaires concernés et des professionnels pour comprendre le fonctionnement du service et la gestion exercée;
 - Analyse des modèles de gestion dans ce secteur d'activité et des pratiques d'autres villes;
 - Recherche sur les pratiques d'évaluation de programmes dans des municipalités de 5 États différents;
 - Rencontres et validations avec des spécialistes du domaine.
- 40 L'audit couvre la période du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2023, mais pour certains aspects, des données antérieures ont également été considérées. Nous avons tenu compte des informations qui nous ont été transmises jusqu'en juillet 2024 et les travaux ont été finalisés le 12 août 2024.
- 41 Nous tenons à souligner l'excellente collaboration du personnel du SSCVC dans le cadre de cet audit.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

42 Le présent audit aura permis d'analyser la gestion exercée par la Ville sur un sujet fort important pour le bien-être de la communauté sherbrookoise, soit son soutien aux différents organismes qui œuvrent dans toutes sortes de domaines tels le sport, la culture, le loisir et la vie communautaire. Nous avons constaté qu'elle y accorde une attention particulière, tant par le leadership exercé pour aider la communauté à contribuer à son propre développement et coordonner les efforts entre les différents acteurs que par l'aide directe apportée aux organismes, qu'elle soit de nature financière ou autre.

3.1 Conclusion

43 **Au terme de cet audit, nous concluons que la Ville prend, dans l'ensemble, plusieurs mesures efficaces pour développer, en lien avec ses orientations, un partenariat fructueux avec les organismes de la communauté et pour gérer adéquatement les conventions de gestion signées avec ces derniers lorsqu'elle utilise leurs services.**

44 Plusieurs bonnes pratiques ont été observées, notamment :

- le lien fait entre l'action (soutien ou mandat) avec les organismes et les orientations et politiques de la Ville;
- l'utilisation de l'approche de développement des communautés, qui est un processus de coopération volontaire, d'entraide et de construction de liens sociaux entre les résidents et résidentes et les organisations d'un milieu local, en vue d'améliorer les conditions de vie sur les plans physique, social et économique;
- l'adoption d'une politique d'admissibilité qui précise les paramètres du partenariat avec les organismes et présente clairement le processus d'admissibilité;
- la désignation d'un répondant ou d'une répondante pour accompagner chaque organisme dans sa mission et faire le lien avec les différents services municipaux;
- l'analyse des demandes d'admissibilité par un comité du SSCVC composé d'une personne de chaque division, ce qui contribue à donner une perspective plus globale des besoins de la collectivité;
- la coordination entre les décisions prises centralement par le comité exécutif et le conseil municipal, d'une part, et celles des conseils d'arrondissement, d'autre part;
- les réflexions approfondies effectuées lors du renouvellement des ententes pluriannuelles, notamment pour garder équitable le soutien apporté aux organismes;
- la mise en place du Guichet pour les organismes sur le site Web de la Ville, qui leur permet d'obtenir de l'information sur le soutien que la Ville peut offrir et de vérifier leur admissibilité;
- la mise en place de programmes et de plans d'action propres à la Ville pour combler les besoins non couverts par les programmes de portée régionale ou provinciale;
- la mise en place de tables de concertation avec les organismes de quatre secteurs : les camps de jour et services de garde, les maisons des jeunes, les centres culturels d'arrondissement et les centres communautaires; ;
- la participation du Service des affaires juridiques à la rédaction des ententes avec les organismes.

45 Les sections suivantes du rapport présentent les éléments qui devraient faire l'objet d'une attention de la part de la Ville dans sa démarche d'amélioration continue.

3.2 Vision du partenariat avec les organismes

46 Selon la dynamique propre au milieu, la Ville doit établir et diffuser sa vision du partenariat qu'elle souhaite développer avec les organismes ainsi que du rôle qu'elle entend y exercer. Cette vision vient teinter la collaboration avec les organismes de même que les formes et modalités du soutien qui leur est accordé.

47 **La Ville reconnaît dans la Politique d'admissibilité des organismes qu'elle détient des responsabilités particulières : connaître les caractéristiques et les besoins de la population; accompagner les organismes dans la satisfaction de ces besoins; adapter les formes de soutien aux organismes; développer avec les organismes la capacité d'agir conjointement.**

48 La Politique d'admissibilité fait référence aussi à des politiques sectorielles de la Ville en matière de loisir, de développement social et communautaire, de sport et d'activité physique⁹ ainsi que d'art et de culture. Ces dernières traduisent un fort engagement de la Ville à assumer différents rôles, selon la nature des interventions, comme le mentionne le tableau 3.

TABLEAU 3 – RÔLES DE LA VILLE

Rôle	Explication
Facilitateur	Offre des conditions favorables à la réalisation de l'action
Partenaire	S'engage dans une entente de partenariat établie entre deux ou plusieurs parties en vue de collaborer à la réalisation d'une opération commune où chacune trouve son avantage
Leader	Mobilise des acteurs autour d'une action ou d'un projet. Ce rôle implique un haut niveau d'imputabilité dans la réalisation de l'action.

49 Ces politiques sectorielles précisent aussi certains principes d'intervention. Par exemple, dans le domaine du sport et de l'activité physique, la Ville vise notamment à assurer un leadership en matière de concertation auprès des intervenants et des organisations afin d'assurer la cohésion, la cohérence et la complémentarité de l'intervention, et à coordonner et soutenir le développement du sport en partenariat avec les clubs sportifs reconnus. En matière d'art et de culture, la Ville souhaite soutenir les organismes artistiques et culturels dans leur mission de création, de production, de conservation, d'animation et de diffusion au moyen de la gestion de programmes d'assistance et de la prestation de services à leur intention.

50 **Ni la Politique d'admissibilité ni les différentes politiques sectorielles de la Ville ne traitent des mandats (faire-faire) pouvant être confiés aux organismes, que ce soit pour accroître l'offre de services à la communauté ou gérer des infrastructures de la Ville.**

⁹ Pour le présent audit, nous avons considéré la Politique du sport et de l'activité physique de 2004. Cette politique a été remplacée par la Politique du sport, de l'activité physique et du plein air le 23 avril dernier.

- 51 Pourtant, la Ville confie plusieurs mandats aux organismes et y affecte des sommes importantes. Un organisme peut aussi bénéficier d'un soutien de la Ville pour ses activités tout en réalisant un mandat particulier pour celle-ci. Pour ces types de collaboration, il serait nécessaire de préciser les critères d'admissibilité, les critères d'évaluation, les modalités de développement d'une entente ainsi que les modalités de soutien. Ces balises faciliteraient la gestion de cette forme de collaboration et assureraient la cohérence d'action.
- 52 **Alors que la Politique d'admissibilité fait référence à certaines politiques sectorielles de la Ville qui soulignent l'importance du partenariat avec les organismes, elle ne considère pas l'ensemble des documents stratégiques contemporains de la Ville.**
- 53 En effet, un lien devrait être éventuellement effectué avec des documents plus récents, tels la Stratégie jeunesse (septembre 2023), le Plan d'action municipal en matière d'itinérance (octobre 2023) et la Planification stratégique (2024-2030) récemment adoptée. L'ensemble des orientations pertinentes est présenté à l'[annexe 3](#), sauf en ce qui concerne la Planification stratégique, qui est un document confidentiel au moment où ces lignes sont écrites.
- 54 Pour ce qui est de l'événementiel, le bilan dressé en 2022 par la Division des événements mentionne que le Cadre de référence pour la recevabilité et le soutien des événements à Sherbrooke n'est plus adapté au rôle confié à cette division, qui est notamment de générer du développement économique. Ce bilan présente en outre certaines redondances entre le Programme de financement des grands événements (PFGÉ) et le Fonds de performance touristique (FPT). En conséquence, la Division des événements a reçu en novembre 2023 le mandat de mettre en œuvre une démarche en vue de mobiliser le milieu, de structurer l'offre événementielle, d'optimiser le panier de services et les sources de financement ainsi que de maximiser l'impact économique et social des événements. Toutefois, cette démarche tarde à être développée, et les orientations à venir ne pourront vraisemblablement être appliquées avant 2026. Pendant ce temps, les organismes doivent composer avec cette imprévisibilité et s'entendre temporairement d'une année à l'autre sur des bases qui ne sont plus adéquates.
- 55 Par ailleurs, à la demande du comité exécutif en mars 2023, une première cohorte d'organismes affiliés (six) a été approuvée en septembre 2023. L'attribution de ce statut leur donne ainsi accès uniquement au panier de services de base, sans répondante ou répondant municipal.
- 56 **Or, les six organismes concernés réalisent une mission en lien avec la santé et les services sociaux, l'éducation ou encore l'emploi, soit des domaines qui ne sont pas dans le champ de compétences premier des municipalités.**
- 57 Bien qu'autorisé par la LCV, ce choix mobilise des ressources qui, même modestes, ne sont en lien avec aucune orientation spécifique de la Ville. Dans ce contexte, il est primordial que la collaboration avec les organismes de ces domaines se fasse selon des paramètres précis pour qu'il n'y ait pas dérapage et que la Ville n'assume pas une part trop importante des responsabilités et des coûts pour répondre aux besoins de la communauté dans ces domaines.
- 58 Enfin, soulignons que le partenariat avec les organismes a fait l'objet de réflexions au cours des dernières années lors de la révision périodique de politiques sectorielles de la Ville et lors du renouvellement des ententes pluriannuelles avec les organismes. Sans modifier substantiellement la vision du partenariat souhaité avec les organismes de la Ville, ces réflexions visaient surtout à assurer davantage d'équité dans le soutien apporté aux organismes de même nature.

RECOMMANDATIONS À LA VILLE DE SHERBROOKE

1. Mener à terme la démarche amorcée pour réviser la vision de l'événementiel et y introduire la perspective du développement économique.
2. Réviser la Politique d'admissibilité pour qu'elle :
 - précise la vision du partenariat souhaité avec les organismes à qui des mandats sont confiés et avec ceux œuvrant dans des domaines de la santé et des services sociaux, de l'éducation ou encore de l'emploi;
 - prenne en compte l'ensemble des politiques sectorielles et orientations pertinentes.

3.3 Gouvernance du partenariat avec les organismes

- 59 La structure de gouvernance mise en place par la Ville implique plusieurs instances (voir l'[annexe 2](#)). Outre les rôles globaux assumés par le conseil municipal et le comité exécutif, cette structure de gouvernance implique trois commissions municipales, la Direction générale et la Direction générale adjointe, la direction du SSCVC et ses différentes divisions, les conseils d'arrondissement et les directions d'arrondissement de même que les autres services de la Ville.
- 60 **Cette structure implique tous les acteurs pertinents et favorise la coordination entre les décisions des conseils d'arrondissement et celles prises par le comité exécutif et le conseil municipal.**
- 61 En effet, les sommaires décisionnels soutenant les décisions des conseils d'arrondissement font préalablement l'objet de discussions entre le SSCVC et la direction de l'arrondissement.
- 62 **Cependant, une lourdeur administrative est induite par les règles de gouvernance en place.**
- 63 Depuis avril 2022, le comité exécutif doit être mis au courant de toute décision d'attribution, de maintien ou de retrait du statut d'organisme admis afin de formuler une recommandation au conseil municipal. Cette règle alourdit inutilement le processus d'admissibilité des organismes et risque de générer des délais. En effet, le conseil municipal ou le comité exécutif pourrait, tout en conservant un rôle d'arbitrage si nécessaire, autoriser les règles d'admissibilité des organismes et laisser au SSCVC le soin d'appliquer ces règles et de lui rendre compte de sa gestion.
- 64 De même, le site Web de la Ville mentionne qu'un des rôles des commissions est de recevoir la reddition de comptes de certains organismes. Alors que cette tâche est tout à fait indiquée lorsque les organismes font partie du périmètre comptable de la Ville, elle n'est pas souhaitable pour les autres organismes, puisqu'il y en a plus de 300 et qu'une telle charge serait assumée au détriment du rôle d'orientation et de surveillance dévolu aux membres de ces commissions.
- 65 **La gouvernance exercée ne permet pas par ailleurs aux décideurs d'obtenir une vision globale des fonds versés aux organismes et de leur utilisation.**
- 66 D'une part, les sommes autorisées pour les ententes ayant une portée de plus d'une année ne sont pas rappelées annuellement aux élus et élues lors de l'approbation des aides financières,

de sorte qu'il leur est très difficile de connaître le total des sommes annuelles autorisées aux organismes. On ne leur présente pas non plus les estimations de revenus anticipés remis à certains organismes comme mode de rétribution. Par exemple, en fonction de tels revenus, un organisme chargé de l'exploitation de deux infrastructures sportives a reçu en 2023 plus de 1 M\$ à titre d'honoraires de gestion.

67 D'autre part, la reddition de comptes effectuée devant les élus et élues ne leur permet pas d'exercer adéquatement leur rôle de surveillance en raison du manque d'information sur :

- la conformité des dépenses avec celles autorisées;
- le total des subventions obtenues par la Ville et versées aux organismes dans le cadre des programmes et ententes avec ces derniers;
- lorsque c'est possible de le faire, l'effet de levier que les contributions de la Ville ont eu sur les fonds dont ont bénéficié les organismes du milieu;
- la valeur du soutien technique réellement utilisé par les organismes dans le cadre des ententes signées et les frais facturés à ces derniers lorsque les limites fixées sont dépassées;
- les résultats obtenus comparés aux cibles fixées.

68 Cette reddition de comptes pourrait être complétée par de l'information sur les retombées du soutien apporté par la Ville. La [section 3.8](#) du présent rapport traite de ce volet.

RECOMMANDATIONS À LA VILLE DE SHERBROOKE

3. S'assurer que les instances de gouvernance précisent leurs exigences en matière de d'admissibilité, et confient au SSCVC le soin de les administrer et d'effectuer une reddition de comptes appropriée.
4. Fournir aux membres des commissions concernées, du comité exécutif et du conseil municipal l'information nécessaire pour leur permettre d'assumer adéquatement leur rôle de surveillance.

3.4 Gestion de l'admissibilité des organismes

69 La gestion de l'admissibilité des organismes constitue une activité importante, car elle permet à la Ville de s'associer à des organismes ayant certaines caractéristiques et elle vient baliser le type de soutien qui peut leur être fourni. Pour que le statut d'admis soit accordé, la Politique d'admissibilité établit qu'un organisme doit :

- être constitué en vertu de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, de la *Loi sur les compagnies* (partie III), de la *Loi sur les clubs de récréation* ou de la *Loi sur les coopératives*;
- avoir son siège social ou son principal site d'activité à Sherbrooke;
- œuvrer dans l'un des domaines suivants : le loisir, le développement social et communautaire, le sport et l'activité physique ou les arts et la culture;
- offrir des services et des activités à la population d'une communauté locale, d'un arrondissement ou de l'ensemble du territoire de Sherbrooke;
- agir en complémentarité avec les autres organismes admis en ne les concurrençant pas;

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

- adhérer aux principes collaboratifs suivants :
 - l'accessibilité de ses activités à toute la population sans discrimination, en fonction, toutefois, de la spécificité de l'activité offerte;
 - la sécurité de ses membres et de ses usagers;
 - la transparence dans la gouvernance, la gestion des biens publics et l'offre de services à la population;
 - la neutralité religieuse et politique.
 - détenir une police d'assurance responsabilité civile, ou s'engager à en prendre une.
- 70 D'autres éléments facultatifs sont aussi examinés, tels le mode de gouvernance et la capacité de l'organisme à contribuer éventuellement aux orientations de la Ville.
- 71 Considérant le grand nombre d'organismes du milieu, dont plus de 300 sont admis au sens de la Politique d'admissibilité, l'effort pour déterminer et maintenir annuellement le statut des organismes peut être assez important, tant du côté de la Ville, qui reçoit et doit analyser une grande quantité d'information, que des organismes, qui sont sollicités dans cet exercice en devant fournir la documentation demandée. Il est donc nécessaire pour la Ville d'évaluer les risques qu'elle souhaite maîtriser pour être en mesure de bien doser ses exigences et la surveillance à exercer. Ces risques peuvent être de différents ordres, notamment de réputation, de respect de compétence et de saine gestion des fonds publics.
- 72 **Des processus ont été développés par le SSCVC pour gérer l'admissibilité des organismes. Par exemple, pour faciliter la formulation et la communication des demandes d'admissibilité, la Ville a mis en place sur son site Web le Guichet pour les organismes, où ces derniers peuvent vérifier leur admissibilité et, le cas échéant, formuler officiellement une demande qu'ils transmettent par courriel.**
- 73 Ces demandes sont enregistrées dans une application qui permet de consigner l'analyse effectuée par le répondant ou la répondante de la Ville de même que les recommandations et décisions relatives à la demande. L'information fournie pour soutenir la demande est également consignée dans un répertoire.
- 74 Un processus distinct est suivi pour maintenir ou non l'admissibilité. À ce chapitre, la Politique d'admissibilité indique que « la Ville renouvelle automatiquement, le 1^{er} janvier de chaque année, le statut de tout organisme admis qui remplit les conditions établies ». Ainsi, un formulaire de 40 questions est transmis préalablement aux organismes avec une demande de documents.
- 75 **Or, les processus mis en place ne tiennent pas compte du caractère stratégique des services rendus par les organismes ni de l'importance du soutien annuel accordé par la Ville.**
- 76 Par exemple, il est normal d'accorder une plus grande attention aux organismes qui administrent les camps de jour parce qu'il s'agit d'un service quasi essentiel pour la population et que des fonds importants y sont affectés. De plus, les modalités de renouvellement de l'admissibilité impliquent toute une logistique annuelle de demandes d'information et, pour les organismes, le remplissage du formulaire de 40 questions, dont certaines données sont présentes aussi dans les documents demandés. À ce chapitre, une autre ville met à la disposition des organismes une plateforme technologique leur permettant de saisir eux-mêmes les informations pour le renouvellement et de modifier en tout temps leurs informations

lors d'un changement, notamment concernant la personne répondante pour l'organisme. En outre, très peu d'instructions sur l'admissibilité sont données aux répondants et répondantes de la Ville, dans le coffret de procédures ou autrement, pour soutenir et harmoniser leur analyse de l'information obtenue (ex. : évaluation de la capacité de prise en charge de l'organisme, distinction entre un examen et un audit des états financiers).

RECOMMANDATIONS À LA VILLE DE SHERBROOKE

5. Optimiser les processus de maintien de l'admissibilité des organismes en tenant compte du caractère stratégique de ceux-ci et de l'importance du soutien accordé, tout en minimisant et en automatisant si possible les procédures administratives.
6. Fournir davantage d'instructions pour que les répondants et répondantes appuient et harmonisent leur analyse de l'admissibilité des organismes.

3.5 Programmes et mandats de partenariat avec les organismes

77 Le partenariat de la Ville avec les organismes s'actualise notamment à travers une série de programmes municipaux ou gouvernementaux destinés à soutenir leur action et par différents mandats qu'elle leur confie. La combinaison retenue de ces mesures constitue un équilibre qui doit répondre à différentes préoccupations :

- Contribuer efficacement à la réalisation de politiques et plans d'action de la Ville;
- Impliquer la communauté dans son propre développement;
- Contrôler les coûts;
- Profiter des aides gouvernementales disponibles.

78 Ces programmes servent normalement à préciser les objectifs et cibles à atteindre, les rôles et responsabilités, les modalités d'attribution du soutien et la reddition de comptes attendue. En ce sens, ils favorisent l'efficacité de la contribution des organismes ainsi que la rationalisation et l'équité dans le soutien accordé.

79 **Cet encadrement, sous forme de programme ou autre, est toutefois absent pour une partie importante de l'aide financière accordée.**

80 Il en est ainsi, par exemple, du soutien non balisé par un programme et qui est accordé aux catégories suivantes d'organismes :

- Organismes de loisir et de vie communautaire bénéficiant d'un soutien particulier;
- Organismes professionnels en culture;
- Organismes sportifs;
- Organismes d'arrondissement bénéficiant d'un soutien particulier.

81 En l'absence d'un tel encadrement, l'aide accordée risque d'être soumise à des décisions arbitraires qui ne servent pas nécessairement les orientations de la Ville et les besoins de la communauté.

- 82 Signalons toutefois le récent effort effectué en ce qui a trait aux événements de proximité pour déterminer les conditions de recevabilité d'un événement, favoriser l'équité entre les événements soutenus et établir les types de soutien offert. Il en ressort notamment l'adoption par le conseil municipal, en janvier 2024, du programme Communautés en fête.
- 83 **Par ailleurs, les programmes actuels ne considèrent pas la valeur du soutien lié aux locaux administratifs et d'entreposage fournis par la Ville aux organismes pour leur permettre de réaliser leur mission.**
- 84 Le fait de ne pas prendre en compte cette partie du soutien peut créer de l'iniquité entre les organismes, car ce n'est pas cohérent avec le fait de tenir compte du soutien accordé pour le loyer et les taxes, que les organismes doivent assumer.

RECOMMANDATIONS À LA VILLE DE SHERBROOKE

7. Créer un encadrement, sous forme de programme ou autre, pour toute forme importante de soutien accordé, et ce, pour toutes les catégories d'organismes.
8. Considérer, dans les programmes de soutien, la valeur des locaux administratifs et d'entreposage fournis gratuitement par la Ville aux organismes.

3.6 Détermination du soutien et de la rétribution aux organismes

- 85 Les modalités d'un programme sont habituellement établies dès sa conception. Un programme de soutien précisera, par exemple, qui y a droit ainsi que la façon de déterminer la nature et la valeur du soutien. Lorsqu'un mandat est confié à un mandataire, la rétribution convenue au terme d'une analyse et des discussions entre les parties est consignée dans une entente. Dans les deux cas, des balises sont nécessaires pour soutenir les organismes ou obtenir les services demandés à un coût raisonnable pour les contribuables.

Soutien aux activités des organismes

- 86 La Ville soutient les organismes par une aide financière, en soutien technique ou en utilisant simultanément ces deux modes.

Aide financière

- 87 Le programme de base de soutien à la vie associative et démocratique établi, sauf pour les organismes administrant les maisons de jeunes et les organismes délégués gestionnaires, la première couche de soutien financier aux organismes admis par la Ville. Ainsi, en 2023, 618 \$ sont octroyés pour couvrir des frais inhérents à la vie associative et, le cas échéant, 1 699,50 \$ pour les frais d'exploitation liés à du personnel rémunéré et 257,50 \$ pour le soutien lié à la location d'un bail, pour un soutien total maximum de 2 575 \$.
- 88 À cela s'ajoutent des sommes découlant de programmes ou autres établies selon des paramètres additionnels. Par exemple, le Programme d'action communautaire et de développement des communautés, PAC-DC 2023-2024, qui vise à soutenir des projets communautaires réalisés par des organismes, prévoit que le soutien accordé peut financer jusqu'à 85 % des dépenses admissibles pour un maximum de 25 000 \$ par projet.

- 89 En vue d'apprécier l'aspect rationnel et équitable de la détermination de l'aide financière accordée aux organismes, nous avons sélectionné un échantillon de 30 tests couvrant l'ensemble des divisions du SSCVC. Nous nous attendions à ce que les sommes accordées résultent de l'application de balises préétablies pour servir, puisqu'il s'agit d'un partenariat, tant les intérêts de la Ville que ceux des organismes.
- 90 **Dans plusieurs cas, l'aide financière recommandée par le SSCVC pour soutenir les activités des organismes ne repose pas sur une analyse récente documentant la manière dont a été déterminée la somme accordée.**
- 91 Ainsi, à l'exception de certaines formes d'aide, tels le soutien de base et la compensation versée aux organismes propriétaires de leur immeuble, qui soutiennent un nombre important d'organismes, les divisions n'ont pas toujours pu nous fournir la justification des sommes accordées.
- À plusieurs occasions, il nous a été mentionné que la somme accordée correspond à la valeur, indexée le plus souvent, d'une aide déterminée il y a un certain nombre d'années et dont on ne connaît plus le rationnel;
 - Dans certains cas, la démarche utilisée pour déterminer le soutien accordé et les analyses effectuées ne sont pas documentées.
- 92 Lorsque l'aide est accordée sur une base historique, nous nous attendions aussi à ce qu'un plan soit établi sur une période donnée pour rendre le soutien conforme aux balises en vigueur. Or, ce n'est pas le cas.

Soutien technique

- 93 Outre une aide financière, le Programme de base – Soutien à la vie associative et démocratique des organismes admis donne droit à un panier de services tels un soutien professionnel, la livraison de matériel et la location gratuite de plateaux intérieurs et extérieurs. Un soutien technique est également offert pour la tenue des grands événements, les événements de proximité et la réalisation des activités des clubs sportifs. De plus, la contribution de la Ville, qui représente 50 % de l'entente dans le cadre du Programme d'appui aux collectivités du MIFI, peut s'effectuer sous forme d'apport en ressources humaines.
- 94 Pour ce qui est du soutien en lien avec la vie associative et démocratique, la Ville a fixé un maximum annuel de 500 \$. Pour les grands événements, le Cadre de référence pour la recevabilité et le soutien des événements à Sherbrooke mentionne la nature du soutien offert par la Ville (conseil, technique) en indiquant pour ce soutien une limite en pourcentage du budget de l'événement. Les conventions de soutien aux événements ainsi signées mentionnent que la valeur des services techniques accordés est calculée selon la politique administrative concernant les services rendus par la Ville aux organismes dans le cadre de l'organisation de fêtes, d'événements spéciaux et d'activités populaires. Le soutien technique est également balisé dans les conventions relatives aux événements de proximité.
- 95 **Malgré cela, les balises pour déterminer la valeur du soutien technique de la Ville sont insuffisantes.**
- 96 Sur les 30 tests réalisés, 6 comportaient un soutien technique.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

- Sur les 4 tests qui concernaient des événements, nous n'avons pas trouvé le détail des frais estimés selon la politique administrative;
 - Sur les 2 tests portant sur le soutien approuvé aux clubs sportifs, aucun détail n'a pu nous être fourni sur l'appréciation du répondant de l'organisme quant aux services requis; aucune mention de leur valeur n'était inscrite à la convention.
- 97 Bien que nos travaux n'aient pas démontré que le soutien accordé dans les faits soit exagérément bas ou élevé, les documents et analyses consultés ne fournissent pas l'assurance que la Ville offre la valeur optimale de soutien, compte tenu des bénéfices que la communauté peut en tirer et des ressources disponibles.

Mandats d'exploitation d'infrastructures

- 98 Parmi les mandats attribués aux organismes par le SSCVC se trouve l'exploitation de certaines infrastructures communautaires, sportives et culturelles, dont la plupart appartiennent à la Ville. Comme rétribution des services demandés, la Ville verse des honoraires forfaitaires de gestion et, pour certaines infrastructures, laisse aux organismes les revenus liés à leur exploitation. En 2023, la Ville a versé plus de 3 M\$ pour ces services.
- 99 Pour s'assurer de payer un juste prix, il faut que la détermination de la rétribution d'un service repose sur une estimation préalable des coûts du service, comparés à ceux des propositions recueillies.
- 100 **Sans remettre en question le choix de confier l'exploitation de ces infrastructures à des organismes, nous constatons que la Ville n'a pas l'assurance qu'elle rétribue adéquatement ceux-ci pour ces services.**
- 101 Sur la connaissance des coûts, on nous mentionne que, lors de l'attribution initiale du mandat, une estimation préalable des coûts est effectuée et que, par la suite, une actualisation basée sur la validité de l'argumentaire fourni par le mandataire est réalisée tous les trois ans. Cependant, cette connaissance de la nature et de la structure des coûts est encore partielle, puisqu'elle est validée sommairement par l'analyse des états financiers des organismes concernés, qui portent sur l'ensemble de leurs activités et non spécifiquement sur les services demandés par la Ville. De plus, on n'interroge pas l'efficacité de ces activités.
- 102 Pour les revenus liés à l'exploitation des infrastructures que la Ville laisse aux organismes :
- parfois aucun maximum n'est fixé, ce qui fait qu'il est possible que la rétribution totale ne soit plus en lien avec les coûts de gestion à couvrir;
 - le mode de rétribution retenu n'incite pas les mandataires à minimiser leurs dépenses en lien avec le mandat confié puisque la Ville laisse aux organismes, dans le respect des tarifs imposés, la responsabilité de déterminer eux-mêmes les revenus nécessaires pour couvrir leurs frais;
 - la rétribution accordée manque de transparence; les instances de gouvernance ne connaissent ni la rétribution totale accordée lors de l'approbation du soutien ni la rétribution réellement versée correspondant aux revenus laissés aux organismes.

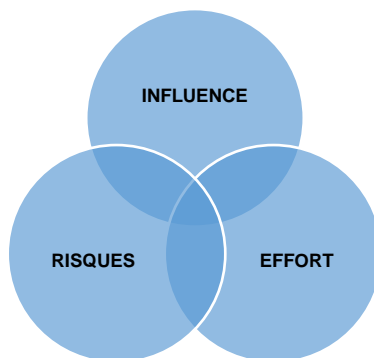
RECOMMANDATIONS À LA VILLE DE SHERBROOKE

- | |
|---|
| 9. Déterminer des balises de mise en œuvre et de suivi pour l'ensemble des formes de soutien aux activités des organismes et inscrire la valeur du soutien non financier dans les ententes avec ces derniers. |
| 10. Obtenir une meilleure connaissance de la nature et de la structure des coûts nécessaires pour exploiter des infrastructures communautaires, sportives et culturelles, et prendre en compte cette information pour déterminer la rétribution à accorder. |
| 11. S'assurer que le mode de rétribution des organismes à qui la Ville confie l'exploitation d'infrastructures favorise une prestation efficiente de services. |
| 12. Fournir aux instances de gouvernance toute l'information nécessaire pour soutenir leur prise de décision relative à la rétribution des organismes auxquels la Ville confie l'exploitation d'infrastructures. |

3.7 Détermination et suivi des conditions liées aux ententes avec les organismes

- 103 Normalement, des conditions sont posées lorsqu'une organisation accorde un soutien ou une contribution à un tiers. Celles-ci peuvent être minimales ou plus élaborées selon l'ampleur du soutien et les risques sous-jacents.
- 104 Ces conditions, communiquées dans les ententes ou simplement par lettre lors de l'annonce du soutien, servent notamment à :
- indiquer à quoi doivent servir les fonds fournis et les services attendus lorsqu'il s'agit d'un mandat;
 - créer un climat pour optimiser l'écosystème de développement de la communauté (p. ex. : travailler en synergie les uns avec les autres);
 - demander que les organismes disposent d'une protection d'assurance pour faire face à des poursuites éventuelles qui pourraient mettre en péril la réalisation de leur mission;
 - protéger la Ville face à des situations dont elle pourrait être tenue responsable en raison de son association avec les organismes soutenus;
 - recueillir l'information pour être en mesure de produire une reddition de comptes sur les fonds accordés aux organismes;
 - assurer la visibilité de la Ville quant au soutien qu'elle apporte aux organismes.
- 105 Poser des conditions demande un suivi pour s'assurer de leur respect. L'enjeu est de trouver un juste équilibre, tel que le montre la figure 2, entre l'influence souhaitée par le soutien apporté par la Ville, les risques qu'elle court et l'effort nécessaire de la part tant des organismes que de la Ville.

FIGURE 2 - FACTEURS À CONSIDÉRER POUR DÉTERMINER LES CONDITIONS POSÉES AUX ORGANISMES



Détermination des conditions

- 106 Les conditions posées impliquent donc une charge de travail, tant pour les organismes que pour le personnel de la Ville. En ce sens, elles doivent être utilisées avec discernement et en toute cohérence avec l'influence souhaitée et les risques inhérents.
- 107 **La détermination des conditions n'est pas toujours optimale, compte tenu des sommes en jeu, des risques courus et de l'importance stratégique de la contribution apportée par l'organisme.**
- 108 L'analyse des ententes sélectionnées a fait ressortir les éléments suivants :
- Le niveau de services attendu liés aux mandats confiés aux organismes n'est pas précisé;
 - Peu d'ententes posent l'exigence d'assurer la confidentialité des informations mises à la disposition des organismes et de prendre des mesures pour protéger les renseignements personnels;
 - Lorsqu'une entente implique un soutien supérieur à 100 000 \$, il arrive que la Ville n'exige pas la production d'états financiers audités alors que la LCV l'exige, ou que l'exigence posée à cet égard porte à confusion; de fait, 3 tests démontrent que les états financiers fournis ne sont pas audités;
 - Beaucoup de documents sont exigés de la part d'organismes qui ne reçoivent que le soutien de base de la Ville, qui varie de 618 à 2 575 \$. Ainsi, il leur est demandé de fournir les documents suivants :
 - procès-verbal de l'assemblée générale annuelle;
 - états financiers;
 - rapport annuel d'activités;
 - attestation de l'assurance responsabilité civile.

Suivi des conditions

- 109 Lorsqu'une condition est posée, la Ville doit s'assurer de son respect. L'effort à y accorder dépend tant de la nature de la condition et du contrôle souhaité que des risques liés à la capacité de l'organisme à réaliser sa mission et, le cas échéant, à fournir les services demandés.
- 110 Une réflexion s'impose donc dès la signature de chaque entente pour déterminer les modalités de suivi des conditions qui y sont liées et en arriver à bien doser le suivi à exercer, c'est-à-dire à obtenir l'assurance que le partenariat souhaité dans l'entente s'actualise selon les attentes avec un effort raisonnable et dans le respect des caractéristiques de l'organisme.

- 111 À l'heure actuelle, c'est la répondante ou le répondant de la Ville désigné pour chaque organisme qui exerce le suivi et accompagne l'organisme dans sa contribution à l'amélioration de la qualité de vie des personnes et de la communauté.
- 112 **Le suivi exercé n'est cependant pas structuré et il est peu documenté.**
- 113 D'une part, la portée et l'intensité du suivi sont laissées à la discrétion des répondantes et répondants, qui font de leur mieux en fonction de leur expérience pour que la Ville et la communauté obtiennent le maximum de bénéfices du partenariat souhaité avec les organismes. En ce qui a trait aux ententes examinées lors des tests effectués, nous n'avons relevé aucun plan formel étayant les éléments devant faire l'objet d'un suivi, la fréquence du suivi prévu et les analyses à effectuer à partir des documents demandés. Par exemple, bien que, pour certaines ententes, une programmation soit demandée, la Ville n'a pas défini les critères qu'elle compte utiliser pour approuver de telles programmations. Pour ce qui est des états financiers, les éléments à surveiller devraient être précisés.
- 114 D'autre part, le suivi exercé n'est pas documenté adéquatement. Les analyses menées et les contrôles exercés ne sont pas toujours documentés ou ne sont pas versés automatiquement dans un répertoire organisationnel. Il est donc difficile pour les gestionnaires responsables de s'assurer que le suivi des ententes est approprié.
- 115 Le suivi exercé fait particulièrement défaut en ce qui a trait au contrôle de l'exactitude des revenus déclarés par les organismes en lien avec les services faisant l'objet d'ententes. Nous n'avons détecté aucun mécanisme formel à cet égard. Pour deux ententes, les revenus n'avaient pas été enregistrés dans le système comptable de la Ville.

RECOMMANDATIONS À LA VILLE DE SHERBROOKE

- | |
|---|
| 13. S'assurer que les ententes n'incluent que les conditions nécessaires pour couvrir les principaux risques pertinents. |
| 14. Fournir pour chaque entente un plan de suivi basé sur les risques courus. |
| 15. Documenter la portée et les résultats du suivi effectivement exercé par les répondantes et répondants, et conserver l'information dans un répertoire pour que les responsables puissent s'assurer qu'il est approprié et continu. |
| 16. Renforcer les contrôles de l'exactitude des revenus déclarés par les organismes lorsque ces revenus servent à les rétribuer. |

3.8 Retombées des programmes mis en place

- 116 Le partenariat avec les organismes mobilise des ressources humaines, matérielles et financières de la Ville. Il est donc nécessaire de procéder à une évaluation des moyens déployés pour s'assurer, entre autres, qu'ils sont efficaces, c'est-à-dire non seulement qu'ils produisent les résultats attendus, mais aussi qu'ils entraînent les bénéfices recherchés. Un souci insuffisant à l'égard des retombées pourrait avoir comme conséquence, notamment, l'incapacité pour les parties prenantes à bien comprendre et communiquer la valeur des programmes, le maintien de programmes inefficaces et une perte d'opportunité pour améliorer les programmes ou pour investir dans des programmes plus profitables.

- 117 Actuellement, la Ville effectue, en amont de la mesure des retombées, différentes actions qui aident à optimiser ses programmes et actions :
- Des informations sont demandées aux organismes en lien avec l'utilisation du soutien apporté;
 - Des tables de concertation ont été constituées, regroupant des organismes similaires pour discuter des besoins et des bonnes pratiques;
 - Des réflexions sont effectuées lors de la révision de politiques de la Ville et lors du renouvellement des ententes pluriannuelles avec les organismes.
- 118 Des rapports et évaluations sont également produits par des partenaires de la Ville qui gèrent des programmes auxquels elle contribue.
- 119 Jumelée aux données qualitatives obtenues des répondants, toute cette information revêt un potentiel pouvant être exploité pour mesurer les retombées ou, tout du moins, faire des avancées en ce sens.
- 120 **Concernant les retombées des programmes mis en place, peu d'analyses sont effectuées et transmises au conseil municipal.**
- 121 Nous avons cherché à recenser les outils et les connaissances disponibles dans le monde municipal qui pourraient améliorer cette situation. Pour ce faire, nous avons procédé à une synthèse de connaissances (*scoping review*) du sujet. Cet exercice visait à examiner l'étendue, la portée et la nature de la littérature disponible auprès de municipalités de cinq États qui présentent des similitudes avec le Canada (l'Australie, le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande, l'État du Maine et le Danemark).
- 122 Voici quelques éléments de réflexion importants. L'[annexe 6](#) présente les résultats de cette revue.
- Les grandes villes sont très fortement acquises aux bienfaits de l'évaluation de programmes. Cette fonction est inscrite et soutenue dans leurs planifications stratégiques. Les démarches évaluatives sont souvent réalisées à l'intérieur des cycles de planification stratégique et concourent à la performance des programmes et des organisations;
 - L'évaluation de programmes représente l'un des leviers de l'intelligence stratégique contribuant à l'amélioration de la qualité de la gestion et à une gouvernance axée sur les résultats en vue d'offrir une meilleure prestation des produits et services publics;
 - Les évaluations de programmes réalisées par les municipalités incluses dans notre examen portent principalement sur cinq critères : pertinence, conception, efficacité, efficience et effets des programmes. Ces éléments ne sont pas examinés de manière systématique dans chacune des évaluations.
 - Les coûts des évaluations examinées ne sont pas tous élevés. On peut réaliser des évaluations crédibles en combinant des données administratives et des données qualitatives, fondées sur des groupes de discussion, des entrevues d'expertes ou d'experts ou des sondages omnibus pour mesurer la satisfaction des bénéficiaires et leurs comportements à la suite des activités du programme à évaluer.
 - L'utilisation de partenariats et d'organismes de recherche ou la mutualisation des évaluations pour des programmes similaires dans plusieurs villes peut être envisagée, selon les stratégies de l'organisation.
 - Certaines municipalités planifient de manière transparente les programmes exigeant une évaluation et un suivi de performance.

- 123 Somme toute, à travers le cycle de planification stratégique, l'intégration de processus d'évaluation de programmes adaptés au contexte présente une valeur ajoutée certaine pour les parties prenantes.
- 124 Nous avons aussi consulté des spécialistes du milieu pour détecter les composantes essentielles de l'intégration de l'évaluation de programmes dans les pratiques de la Ville. Voici ce qui ressort de ces consultations :
- L'évaluation doit impliquer les parties prenantes au programme, dont ses destinataires, et non seulement ses pourvoyeurs. L'évaluation doit donc aussi être participative et partenariale;
 - L'évaluation gagne à être conçue comme un processus en continu qui favorise l'adaptation périodique tant des politiques que des programmes;
 - Face à une multiplication des politiques et des orientations dans les domaines où œuvrent les organismes, un enjeu d'intégration se pose pour maintenir une action cohérente dans une perspective d'ensemble : l'évaluation de programmes peut contribuer à maîtriser cet enjeu;
 - Il est utile d'établir des priorités dans les orientations à suivre pour diriger l'évaluation avant tout sur ces aspects;
 - Il est nécessaire de se doter d'indicateurs (qualitatifs et quantitatifs) appropriés aux différents programmes (indicateurs d'évolution ou de progression, taux d'utilisation des services ou de participation, coût unitaire des services, indicateur d'état, situation financière, etc.);
 - Au-delà des critères de haut niveau (cités précédemment en enjeux), il faut personnaliser les éléments à mesurer en fonction de chaque programme;
 - Il y a lieu de s'interroger sur la quantité d'information demandée aux organismes, que ce soit pour maintenir leur admissibilité ou pour faire état de leur utilisation du soutien de la Ville;
 - Des questions fondamentales doivent être étudiées selon une perspective plus globale en lien avec l'ensemble des programmes actualisant le partenariat souhaité avec les organismes, notamment :
 - Dans quelle mesure la communauté contribue-t-elle à son propre développement?
 - La qualité de vie de la population s'améliore-t-elle?
 - Touche-t-on les clientèles visées?
 - Dans quelle mesure les bénéficiaires sont-ils satisfaits des services rendus (quantité et qualité)?

RECOMMANDATION À LA VILLE DE SHERBROOKE

17. En collaboration avec les parties prenantes, intégrer, dès la conception des programmes, des pratiques d'évaluation de programmes comme outil d'information stratégique pour la prise de décision (minimalement des objectifs, des cibles et des indicateurs pertinents), et en rendre compte selon un cycle adapté à chacun des programmes évaluable.

4. COMMENTAIRES DE L'ADMINISTRATION

En premier lieu, le SSCVC tient à souligner la qualité de ce rapport qui brosse un portrait clair de la gestion des programmes et des ententes avec les organismes et qui, par le fait même, fait ressortir la capacité de prise en charge par le milieu d'initiatives en développement des communautés et en amélioration de la qualité de vie. Nous sommes convaincus que le plan d'action qui découlera des recommandations va permettre à la Ville de bonifier ses pratiques en matière de gestion de programmes et d'ententes auprès de nos organismes. Tel qu'entendu, nous nous engageons à vous remettre une copie de ce plan d'action d'ici la fin août.

En second lieu, nous nous permettons de préciser que la Ville de Sherbrooke, en plus des bénéfices réalisés en développement des communautés et sur la qualité de vie, a fait le choix de réaliser son offre de loisirs, de culture, de vie communautaire, de sports et d'événements par le soutien financier et technique ainsi que par l'accompagnement, aux organismes. À cet égard, on peut effectivement constater que le faire-faire (mandat) et le faire-avec (soutien à l'organisme) sont des modes de gestion qui représentent 50 % / 50 % de l'ensemble des 13 millions de dollars versés en 2023, quoique les organismes en faire-avec représentent la très grande majorité des organismes et ont également besoin de l'accompagnement en ressources humaines de la part de la Ville. Cette affirmation se démontre par l'approche et les pratiques réalisées par la Ville et aussi dans la Politique de développement social et communautaire au niveau du faire-faire, notamment « Reconnaître les organismes délégués gestionnaires et les organismes mandataires comme des partenaires privilégiés en matière du développement des activités socioculturelles et de loisir récréatif » (p. 31, point 8.5).

En ce qui a trait aux différentes recommandations du rapport, le SSCVC adhère à l'ensemble de celles-ci, et un plan d'action viendra confirmer les interventions à mettre en place en ce sens pour chacune des recommandations. Au préalable, voici certains commentaires dont nous avons fait part et que nous confirmons en regard de certaines recommandations.

Pour la recommandation 2, une action sera inscrite au plan d'action en vue de contribuer à la révision de la Politique d'admissibilité. Cette dernière pourra effectivement préciser les attentes et balises des organismes à qui des mandats sont confiés, tout en précisant les balises de la catégorie des organismes affiliés. Le SSCVC considère aussi que le principal document stratégique auquel doit se référer la Politique d'admissibilité est la Planification stratégique (2024-2030) adoptée par le conseil municipal le 2 juillet dernier (lancement prévu en septembre 2024).

Pour les recommandations 7, 8 et 9, en ce qui concerne les programmes, le SSCVC fera une proposition d'action (dans le plan d'action) pour que soient adaptés les différents programmes de soutien lors des mises à jour des différentes politiques sectorielles.

En conclusion, nous tenons à souligner la grande qualité et la rigueur du travail réalisé, et le SSCVC s'engage à répondre aux dix-sept recommandations du rapport par le biais de différentes mesures que nous retrouverons dans un plan d'action s'échelonnant sur quelques années. Ainsi, nous respecterons notamment la capacité de charge de travail des équipes et les mandats octroyés par le comité exécutif et le conseil municipal, et ce, en ce qui a trait à la mise à jour des politiques sectorielles et des programmes reliés à celles-ci.

ANNEXE 1

Objectifs de l'audit et critères d'évaluation

Objectif 1

S'assurer que la Ville prend les mesures nécessaires pour développer, en lien avec ses orientations, un partenariat fructueux avec les organismes de la communauté, que ce soit pour soutenir leur action, financer des projets précis ou leur confier un mandat.

Critères d'évaluation

1. La Ville a défini la vision du partenariat qu'elle souhaite développer avec les organismes et a élaboré une stratégie pour la mettre en œuvre.
2. La Ville collige et analyse l'information nécessaire pour coordonner et soutenir l'action des organismes en lien avec ses orientations et les besoins de la collectivité.
3. L'admissibilité des organismes aux formes de soutien et aux mandats pouvant leur être donnés est conforme à la Politique d'admissibilité des organismes.
4. La Ville prend les mesures nécessaires pour profiter des programmes de financement gouvernementaux ou autres pouvant contribuer à son action en partenariat avec les organismes de la communauté.
5. Les programmes de soutien aux organismes précisent les objectifs et les cibles, les responsabilités des parties prenantes liées à leur mise en œuvre, les modalités d'attribution du soutien de même que la reddition de comptes attendue.
6. Le soutien attribué est conforme aux programmes adoptés et est distribué avec diligence.
7. La Ville s'assure du respect des conditions liées au soutien accordé et agit avec diligence lorsque les organismes y dérogent.
8. La Ville évalue l'efficacité du soutien accordé aux organismes et en rend compte à la Direction générale et aux élus et élues.

Objectif 2

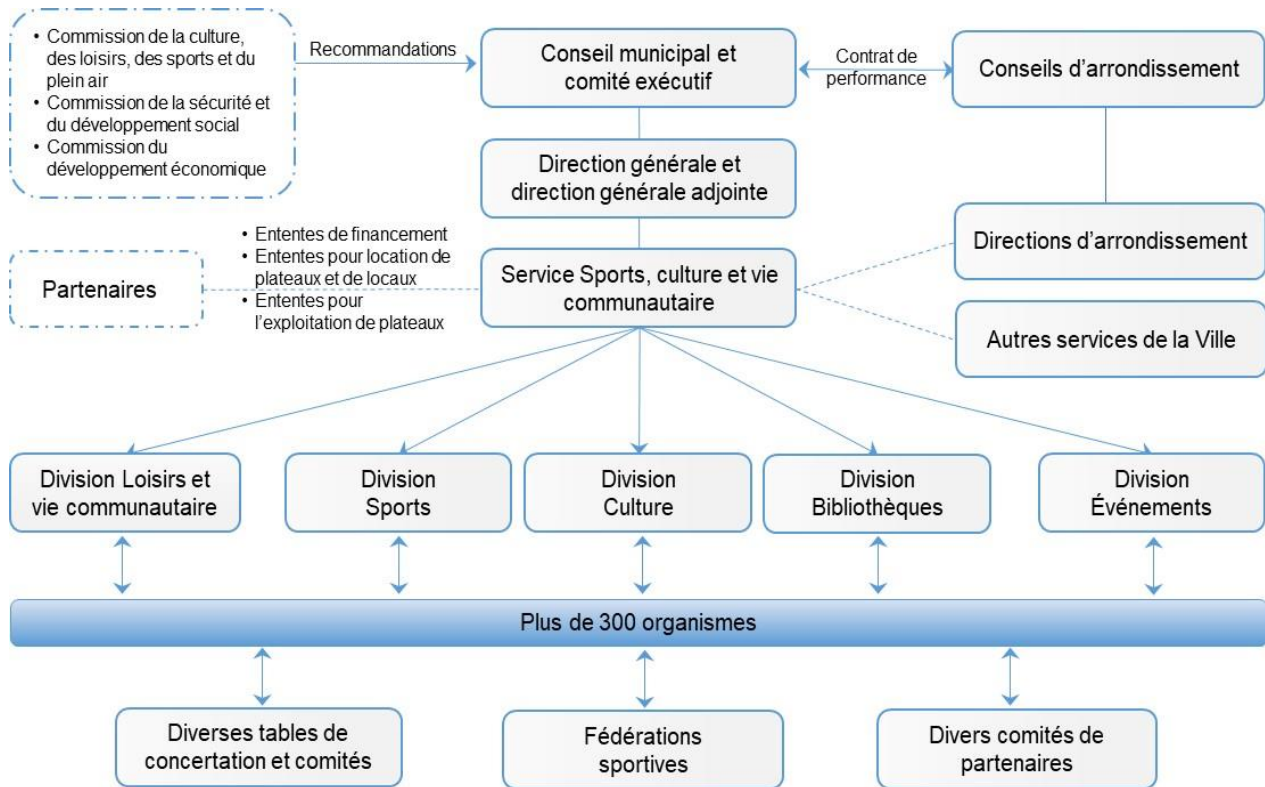
S'assurer que la Ville utilise les services des organismes de façon judicieuse et effectue une gestion adéquate des conventions de gestion signées avec ces derniers.

Critères d'évaluation

1. Le choix de recourir aux services d'un organisme repose sur une analyse qui en démontre l'avantage par rapport à d'autres options.
2. Les conventions de gestion signées avec les organismes pour obtenir une prestation de services contiennent les clauses nécessaires pour obtenir les services demandés et pour, notamment, protéger la Ville contre toute réclamation indue pouvant en découler.
3. La rétribution offerte pour obtenir les services demandés repose sur une analyse des coûts pouvant être payés par l'organisme prestataire de services.
4. L'accompagnement pour que les organismes puissent rendre les services prévus est balisé dans une convention de gestion.
5. Un suivi rigoureux des services et livrables attendus est effectué.

ANNEXE 2

Structure de gouvernance des programmes et ententes avec les organismes



ANNEXE 3

Détails des principales orientations, stratégies et actions liées aux organismes

DOCUMENT - année

Objectif global

Principales orientations, stratégies et actions liées aux organismes

<p>PROGRAMME DU CONSEIL MUNICIPAL – 2021</p> <p><i>Communiquer les grandes orientations partagées par les élus et élues dans le cadre du mandat se terminant en 2025, pour faire de Sherbrooke une ville verte, responsable, innovante, inclusive, humaine et ouverte sur le monde</i></p>
<p>Développer des mécanismes transparents et innovants de consultation et de participation citoyenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la participation citoyenne dans tous les champs d'action de la Ville; - Mettre en place des groupes consultatifs destinés à entendre les populations vulnérables, notamment les jeunes, les personnes âgées, les personnes LGBTQ+, les personnes en situation de handicap, les femmes et les membres de la diversité culturelle. <p>Miser sur la qualité de vie et le développement des communautés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Effectuer un bilan des fusions municipales et de la réforme des arrondissements afin de se pencher sur l'état actuel et futur des services de proximité, sur le rôle des conseillers et conseillères d'arrondissement, sur le développement des communautés et sur le soutien aux organismes de proximité; - Instaurer des budgets participatifs et des initiatives d'aménagement participatif dans les espaces publics tout en offrant un plus grand soutien aux initiatives citoyennes; - Augmenter le financement des bibliothèques afin d'assurer un meilleur accès à la culture dans tous les arrondissements et d'améliorer l'offre d'activités culturelles et communautaires de proximité; - Favoriser la pratique du sport et des loisirs dans toutes les franges de la population par la mise à niveau des infrastructures et du soutien aux organismes et aux bénévoles; - Favoriser le développement de l'agriculture urbaine par la multiplication des jardins communautaires ainsi que par l'instauration de mesures de vulgarisation et de sensibilisation; - Collaborer avec les partenaires pour animer davantage les parcs et les quartiers, provoquer des rencontres et tisser des liens dans les communautés. <p>Intervenir efficacement pour favoriser le développement d'une économie durable sur le territoire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser l'agriculture et l'agroalimentaire, la culture, le tourisme et l'économie verte comme des vecteurs de développement économique; - Proposer des plans d'action en ce sens.
<p>PLAN D'ACTION DES COMMISSIONS – novembre 2022</p> <p><i>Établir les mesures et les actions qui seront mises en œuvre afin d'atteindre des objectifs concrets et réalistes, dans des délais établis, en fonction du programme du conseil et de la mission propre à chaque commission.</i></p>
<p>Commission de la culture, des loisirs, des sports et du plein air</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adopter un programme de soutien aux événements de proximité; - Adopter une stratégie pour encourager l'implication citoyenne; - Réviser au besoin la Politique d'admissibilité des organismes; - Réviser la Politique de location et d'utilisation des locaux et des équipements dans les infrastructures municipales; - Évaluer l'opportunité de créer un organisme pour le développement d'artistes professionnels; - Réviser la stratégie de consolidation des actifs communautaires pour le secteur de Rock Forest–Saint-Élie–Deauville; - Adopter un cadre de référence sur les loisirs; - Assurer le suivi du développement du Théâtre Granada; - Assurer le suivi du projet culturel à l'église Plymouth Trinity; - Assurer le suivi du projet à l'église Sainte-Praxède.

Commission de la sécurité et du développement social

- Adopter une politique du développement des communautés;
- Élaborer de nouveaux programmes de soutien aux organismes communautaires, notamment pour les médias communautaires;
- Adopter un plan intégré des mesures sociales dans une approche inclusive;
- Adopter une stratégie municipale jeunesse qui sera jointe au Plan intégré des mesures sociales;
- Adopter une stratégie pour encourager l'utilisation des espaces publics;
- Mettre à jour la Politique d'accueil et d'intégration de la Ville de Sherbrooke, et la joindre au Plan intégré des mesures sociales;
- Élaborer une stratégie de mise sur pied de budgets et de projets participatifs;
- Bonifier la stratégie de déploiement des jardins communautaires et des initiatives nourricières.

Commission du développement économique

- Élaborer une vision, des stratégies et un cadre d'intervention qui mettent en valeur les richesses naturelles, culturelles, patrimoniales et humaines pour un développement touristique durable et des événements à forte portée économique.

PLAN D'ACTION MUNICIPAL EN MATIÈRE D'ITINÉRANCE DE LA VILLE DE SHERBROOKE 2023-2026

Agir favorablement sur le territoire en rassemblant tous les services de la Ville, en complémentarité avec les ressources du milieu. La trame de fond du plan d'action demeure l'amélioration de la qualité de vie de l'ensemble de la population sherbrookoise.

Ce premier plan d'action en matière d'itinérance poursuit les cinq objectifs suivants :

- Positionner clairement le rôle de la Ville de Sherbrooke en matière d'itinérance;
- Améliorer la coordination et la cohérence dans les actions municipales;
- Baliser les actions;
- Mieux comprendre le phénomène et l'écosystème;
- Soutenir des initiatives en réponse aux besoins.

Il comporte 27 actions à déployer selon quatre axes.

STRATÉGIE JEUNESSE SHERBROOKE 2023-2027

Avec les communautés sherbrookoises, créer des milieux de vie riches, accueillants et stimulants pour les jeunes Sherbrookoises et Sherbrookoises.

Approfondir et faciliter les communications et le dialogue entre la Ville et les jeunes ainsi que les liens de concertation avec les acteurs et actrices jeunesse du territoire :

- Intégrer concrètement les enjeux des jeunes dans les décisions et orientations du milieu municipal;
- Maximiser et optimiser l'offre pour les jeunes sur le territoire sherbrookoise en concertation avec les acteurs et actrices du milieu.

Favoriser le développement des communautés ainsi que l'engagement civique :

- Susciter davantage l'intérêt des jeunes pour le développement de leur communauté et les instances municipales;
- Optimiser l'offre d'expériences d'engagement jeunesse positif;
- Explorer et approfondir les mécanismes de mobilisation et d'action jeunesse;
- Privilégier des interventions adaptées et ciblées envers les populations à risque ou vulnérables.

Prioriser la santé et le bien-être des jeunes, notamment par le soutien à des milieux sécuritaires, l'appui aux initiatives qui misent sur les saines habitudes de vie et le transport actif ainsi que sur les actions qui favorisent la réussite éducative :

- Améliorer les relations entre les membres du Service de police de Sherbrooke et les jeunes;
- Soutenir les milieux de vie des jeunes;
- Soutenir les initiatives liées à la création d'environnements qui favorisent la santé mentale des résidentes et résidents de 12 à 25 ans;
- Collaborer à la réussite éducative des jeunes résidentes et résidents en partenariat avec les organisations du milieu.

POLITIQUE POUR UNE VILLE ACCUEILLANTE ET INCLUSIVE POUR LES PERSONNES ISSUES DE L'IMMIGRATION, RÉFUGIÉES ET SANS STATUT – 2023

Établir les valeurs, les principes directeurs, les orientations et les axes d'intervention afin de faire de Sherbrooke une ville modèle en matière d'accueil et d'inclusion des personnes issues de l'immigration, réfugiées et sans statut.

Accessibilité et prestation des services de la Ville :

- Sensibiliser, mobiliser et consulter les actrices et les acteurs sherbrookoïses sur les actions à entreprendre pour améliorer l'accès aux services des personnes issues de l'immigration, réfugiées et sans statut;
- Favoriser la mise en réseau de ces actrices et acteurs;
- Mettre en place des stratégies de communication pour joindre les personnes issues de l'immigration ainsi que les informer sur les services offerts et sur les différentes lois régissant le territoire;
- Inciter et soutenir les organisations paramunicipales dans la représentativité des personnes issues de l'immigration au sein de leur personnel tout comme dans celui des entreprises qu'elles servent.

Lutte contre le racisme et les discriminations – tolérance zéro :

- Favoriser et faciliter l'implication citoyenne et les initiatives liées à la lutte contre le racisme et les discriminations;
- Encourager et soutenir les organismes paramunicipaux dans la diversification ethnoculturelle de leur personnel ainsi que dans la conscientisation aux méfaits du racisme et autres discriminations;
- Assurer l'égalité des chances et l'équité en matière de logement par la mise en place de solutions concrètes pour des logements accessibles, tout en évitant la ghettoïsation et l'isolement de certaines populations, particulièrement celles issues de l'immigration, le tout en collaboration avec les organisations concernées.

Vivre-ensemble et rapprochements interculturels :

- Reconnaître et valoriser l'apport économique, culturel et social à la société sherbrookoïse des personnes issues de l'immigration, en créant un contexte favorable à l'échange interculturel;
- Faciliter l'accès et valoriser la participation des personnes issues de l'immigration au développement social, économique, culturel, politique et citoyen, tout en s'assurant que l'information est accessible aux personnes les plus éloignées;
- Encourager des initiatives favorisant le voisinage harmonieux en travaillant à démystifier la diversité culturelle afin d'aplanir la barrière culturelle, et en facilitant le partage, les échanges et l'appartenance au milieu de vie;
- Participer activement aux différents événements en matière d'immigration, de relations interculturelles, d'intégration et d'inclusion, et en soutenir de nouveaux, s'il y a lieu;
- Appuyer les organismes et les partenaires qui œuvrent en rapprochement interculturel à travers différents projets;
- Faciliter la participation des personnes issues de l'immigration aux diverses organisations décisionnelles et consultatives municipales.

Mobilisation et concertation du milieu :

- Consolider et développer la collaboration, la concertation et la mobilisation des organismes partenaires et l'implication de bénévoles issus de diverses communautés;
- Faire connaître, au sein de l'organisation municipale, les différents organismes œuvrant auprès de la population issue de l'immigration, pour une meilleure transmission des demandes de services ou des besoins que la Ville ne couvre pas elle-même;
- Stimuler l'entrepreneuriat de la population immigrante, en collaboration avec les organismes œuvrant dans ce domaine et avec les gens d'affaires issus de l'immigration;
- Susciter l'intérêt et participer à la recherche et au développement en matière d'immigration, d'interculturalité ainsi que de lutte contre le racisme et les discriminations.

PLAN D'ACTION EN IMMIGRATION 2022-2025

Ce plan, élaboré dans le cadre de la démarche pour doter la Ville d'une politique en matière d'immigration, a été adopté en juillet 2022. Il a établi les assises de la politique de 2023 en définissant les quatre orientations à suivre. Le budget global de ce plan est de plus de 2,1 M\$, dont 50 % est financé par le MIFI dans le cadre de son programme d'appui aux collectivités.

PLAN DE GESTION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES – 2023-2030

Présenter les orientations et les objectifs gouvernementaux et internes ainsi que le Plan d'action 2023-2030.

Une des mesures du plan de gestion est de favoriser l'écoresponsabilité dans le secteur événementiel par différentes actions :

- Accompagner les organismes en événementiel en offrant un programme d'accès aux équipements pour leur gestion des matières résiduelles (GMR) et un accompagnement en ressources;
- Élaborer une politique d'événements écoresponsables dont l'application sera progressive et visera l'ensemble des événements organisés dans les espaces publics ainsi que les comités et activités de la Ville;
- Modifier la réglementation afin d'inclure l'obligation de gérer et de trier les matières résiduelles lors des événements;
- Réaliser un projet pilote de vaisselle réutilisable ou de contenants consignés lors d'un événement;
- Accompagner les Jeux du Québec en 2024 vers une démarche en écoresponsabilité.

PLAN D'ACTION EN ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE 2022-2024 – INTÉGRATION DES PERSONNES ÂÎNÉES ET DES PERSONNES AYANT UN HANDICAP

Ce plan vise à :

- *offrir un milieu de vie où toute personne peut bénéficier des mêmes services de façon autonome, et ce, peu importe ses limitations;*
- *travailler collectivement à diminuer les barrières physiques et sociales qui font obstacle à la participation active et à l'intégration des personnes âgées et à celles en situation de handicap;*
- *favoriser le vieillissement actif et mieux répondre aux besoins spécifiques des aînés et âgées.*

- Travailler davantage en collaboration sur différents dossiers dans le but d'améliorer l'efficacité et les résultats sur le terrain;
- Consulter les personnes âgées et/ou en situation de handicap, évaluer leurs besoins et proposer une orientation pour leur permettre de rester à la maison le plus longtemps possible;
- Sensibiliser et mobiliser la population au sujet des enjeux touchant les personnes âgées, à savoir la sénescence et la maltraitance. Valoriser la contribution des personnes âgées à la société;
- Promouvoir des actions de sensibilisation sur les questions liées au handicap et mettre en lumière les avantages d'une société inclusive et accessible à tous et toutes;
- Atteindre ces populations plus vulnérables pour mieux les renseigner sur les services et les informations pouvant améliorer leurs conditions de vie;
- Favoriser l'intégration en emploi des personnes en situation de handicap;
- Mieux comprendre les besoins de ces populations vulnérables et bénéficier de l'expérience de partenaires œuvrant dans ce domaine;
- Favoriser la participation sociale des aînés et âgées et briser l'isolement amplifié par la pandémie de COVID-19;
- Accroître le nombre d'organismes partenaires de la Ville qui adhèrent à la carte d'accompagnateurs en loisir pour harmoniser les pratiques et parvenir à un niveau de service similaire d'un organisme à un autre;
- Donner aux personnes à mobilité réduite l'occasion de profiter d'activités ou d'installations de loisirs offertes par la Ville et augmenter leur participation aux activités culturelles de proximité;
- Encourager une meilleure connaissance des activités culturelles consacrées aux communautés locales;
- Mieux informer les personnes âgées ainsi que les intervenants et intervenantes de toutes les ressources disponibles sur le territoire en matière de santé et de services sociaux;
- Fournir un meilleur soutien à des initiatives ou à des services auprès des organismes qui améliorent concrètement la qualité de vie des personnes âgées.

VISION ET STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE SHERBROOKE – 2019-2025

Présenter un énoncé de vision pour 2025 de même que les orientations pour y parvenir.

Mettre en place un aménagement et un environnement propices à la croissance des entreprises et à la richesse collective :

- Bâtir des milieux de vie modernes favorisant la créativité, l'inclusion et le respect des valeurs environnementales.

Développer un centre-ville densifié, attractif et animé au bénéfice des résidentes et résidents, des entrepreneurs et entrepreneuses et des touristes :

- Faire du centre-ville un environnement convivial et animé ainsi qu'un pôle culturel et multimodal.

Utiliser l'intelligence collective, la créativité et le numérique comme vecteurs de développement entrepreneurial et émergent :

- Consolider le soutien à la croissance de l'économie sociale.

POLITIQUE CULTURELLE – 2016

Traiter des enjeux, des grandes orientations, des stratégies et des actions structurantes qui encadreront les décisions culturelles pour les dix prochaines années.

Assurer la présence d'une vie culturelle accessible à tous les résidents et résidentes sur l'ensemble du territoire de la ville :

- Stimuler davantage l'intégration des activités culturelles dans la programmation des camps de jour à l'intention des jeunes;
- Favoriser, dans la mise en marché des activités des arts et de la culture, des mesures visant à joindre davantage le public jeune, la population vieillissante et les populations fragilisées ou issues de milieux défavorisés;
- Soutenir les initiatives d'animation destinées plus particulièrement à favoriser l'intégration des personnes immigrantes, notamment en rendant plus apparent le métissage culturel qui se vit à Sherbrooke;
- Faire circuler des spectacles gratuits dans les parcs de quartier pendant la saison estivale en vue d'amener les jeunes et leur famille à s'intéresser davantage aux arts et à la culture, et à découvrir et à apprécier les organismes culturels locaux;
- Favoriser, par la mise en œuvre d'un ensemble approprié de moyens, la concertation des organismes culturels en vue d'atteindre de nouveaux publics;
- Promouvoir le recours au Fonds du sport et du loisir sherbrookoise pour favoriser l'accès des enfants et des jeunes des milieux défavorisés aux activités de loisirs culturels;
- Reconnaître comme inscrites dans un continuum les notions de « loisir culturel » et de « pratique culturelle professionnelle » et, au besoin, jumeler des « professionnels de la culture » à des gens ayant une pratique culturelle en amateurs au sein des différentes communautés locales;
- Encourager les maisons de la culture à demeurer sensibles à la médiation culturelle et, à cette fin, leur apporter un soutien approprié;
- Soutenir, le cas échéant, dans les arrondissements, la mise en réseau de services de proximité rendus aux résidentes et résidents dans le domaine des arts et de la culture, notamment par les maisons de la culture, et favoriser ainsi la circulation de productions locales et le rapprochement de la population avec les arts et la culture;
- Favoriser l'établissement de partenariats entre les maisons de la culture, les écoles de quartier et le centre de services scolaire de la Région-de-Sherbrooke;
- Mettre en œuvre des mesures visant à accroître la participation des membres de la communauté anglophone à la vie culturelle collective de la communauté

Assurer un soutien multiforme aux actrices et acteurs de production et de diffusion de culture :

- Revoir l'actuelle politique d'admissibilité de la Ville en fonction de ses compétences et de ses responsabilités dans le domaine de la culture, et préciser en conséquence le rapport que la Ville doit entretenir non seulement avec les organismes culturels, mais également avec les auteures et auteurs, les artistes, les artisanes et artisans, les travailleuses et travailleurs culturels, les diffuseurs, les partenaires institutionnels et associatifs et les entreprises locales du secteur culturel soumises aux lois du marché;
- Convenir d'un ensemble de règles générales rendant possibles différentes formes de partenariat avec des organismes, tant publics que privés;
- Faciliter l'accès des organismes culturels aux meilleurs équipements disponibles, de propriété municipale ou paramunicipale, pour leur donner la possibilité de contribuer à la création de productions culturelles qui se démarquent.

Faire œuvre innovatrice dans la mise à contribution des nouvelles technologies au service du développement culturel :

- En concertation avec les partenaires concernés, mieux faire connaître auprès du milieu culturel local les ressources et les expertises disponibles localement et susceptibles d'aider les organismes artistiques et culturels à avoir accès à des services-conseils ainsi qu'à se doter d'outils numériques adéquats de gestion et de communication en soutien à la création, à la production et à la diffusion.

Faire du centre-ville de Sherbrooke un lieu rassembleur bouillonnant d'arts et de culture :

- Ajouter à la programmation d'animation culturelle du centre-ville des activités liées aux événements récurrents de la vie sherbrookoise comme la rentrée scolaire, la période des fêtes, les festivals et autres activités;
- Avec la collaboration des organismes paramunicipaux concernés, élaborer une stratégie visant à intégrer davantage le tourisme culturel dans la stratégie de développement de l'industrie du tourisme de Sherbrooke et à y faire participer davantage le milieu culturel local.

Favoriser l'appropriation de la compétence municipale en culture et mettre en œuvre des politiques et des procédures favorables à l'épanouissement culturel de la population :

- Assurer la représentation du milieu culturel au sein des conseils d'administration des organismes paramunicipaux dont l'activité est reliée de quelque façon au développement des arts et de la culture.

Créer les conditions propices au développement durable en prenant en compte la culture dans tout projet municipal susceptible d'en bénéficier :

- Encourager les organismes culturels admis à évaluer leur impact environnemental et à mener à bien des activités de prise de conscience écologique.

Affirmer le leadership de l'administration municipale dans la prise en charge partagée du développement culturel de la collectivité :

- Regrouper, autour d'un certain nombre d'enjeux bien définis, les acteurs impliqués dans le développement local en vue d'une action concertée et d'une mise en commun des ressources nécessaires à l'épanouissement culturel de la collectivité;
- Consacrer au développement des arts et de la culture, selon les possibilités de partenariat, les ressources humaines, matérielles et financières appropriées, de manière à contribuer au domaine culturel pour que soient atteints les objectifs de développement économique, social et environnemental du territoire que la Ville, qui se qualifie de « ville universitaire », s'est fixés;
- Évaluer, revoir et mettre à jour l'ensemble des programmes municipaux d'aide dans le domaine des arts et de la culture en fonction des réalités nouvelles;
- Mettre sur pied un groupe de travail ayant le mandat de déterminer un mécanisme de gouvernance collaborative approprié regroupant des partenaires du développement culturel de la collectivité, dans le but de favoriser la concertation et l'utilisation maximales des ressources disponibles et d'assumer la responsabilité d'un certain nombre de mandats précis;
- Favoriser le maillage entre les divers organismes de la collectivité œuvrant dans les secteurs municipal, paramunicipal, scolaire, culturel et social, de manière à accroître le rayonnement des arts et de la culture dans toutes les dimensions de la vie sherbrookoise;
- Appuyer les initiatives visant à accroître l'accessibilité et le rayonnement, auprès de la population estrienne, des institutions culturelles et des organismes artistiques concentrés sur le territoire de la ville.

POLITIQUE DU PATRIMOINE CULTUREL DE SHERBROOKE – 2013

En vue de mieux connaître, préserver et mettre en valeur les différentes composantes du patrimoine culturel, doter la Ville de principes directeurs, d'orientations et d'axes d'intervention spécifiques à ce patrimoine.

- Consolider et actualiser les acquis en patrimoine culturel;
- Agir de manière exemplaire en matière de protection et de mise en valeur des propriétés municipales territoriales et extraterritoriales;
- Encadrer et harmoniser la gestion et les interventions sur l'ensemble du territoire, au bénéfice du patrimoine culturel;
- Pérenniser et développer la gestion collective du patrimoine culturel en :
 1. offrant un soutien adéquat aux organismes œuvrant en patrimoine culturel;
 2. contribuant à la mise en place de partenariats pertinents et novateurs en matière de connaissance, de préservation et de mise en valeur;
 3. facilitant la collaboration entre les différents services municipaux.
- Sensibiliser la population et favoriser l'appropriation citoyenne à l'égard du patrimoine culturel;
- Miser sur le potentiel économique, notamment par le tourisme, que représente le patrimoine culturel.

ÉNONCÉ DE VISION STRATÉGIQUE DU DÉVELOPPEMENT CULTUREL, ÉCONOMIQUE, ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL DU TERRITOIRE – 2012

Doter la Ville de Sherbrooke d'une vision stratégique de développement afin de la projeter dans l'avenir et d'assurer son développement cohérent pour les 15 prochaines années, soit d'ici 2026.

Offrir des milieux de vie de qualité :

- Améliorer la desserte en services dans chaque quartier, en favorisant la diversité et la mixité des services de proximité;
- Promouvoir l'agriculture urbaine;
- Développer les infrastructures sportives, soutenir les organisations et promouvoir les activités sportives;
- Assurer la sécurité des personnes et des biens, et veiller à ce que les services de sécurité publique soient proches de la population.

Accroître la vitalité et le rayonnement des arts et de la culture :

- Renforcer la concertation locale et régionale en matière de développement culturel;
- Accroître l'offre d'activités et d'événements culturels de qualité, sur les plans tant de la création que de la diffusion;
- Soutenir et favoriser le développement des diffuseurs et créateurs culturels;
- Doter la ville d'un centre de diffusion artistique de capacité d'accueil intermédiaire;
- Adopter et mettre en œuvre une politique du patrimoine culturel.

Favoriser l'innovation sociale, la participation citoyenne et la vie communautaire :

- Promouvoir la participation des résidentes et des résidents;
- Favoriser l'interaction des résidentes et des résidents des arrondissements et leur participation à la vie de leur quartier;
- Accroître les partenariats avec les organismes communautaires, de transport, culturels, sportifs et récréatifs;
- Encourager l'implication des jeunes dans leur milieu de vie;
- Améliorer l'intégration sociale des personnes en situation de handicap;
- Adapter les structures et les services aux personnes âgées pour faire de Sherbrooke un « modèle de ville amie des aînés »;
- Favoriser la solidarité et l'inclusion sociale;
- Poursuivre l'accueil et l'intégration des personnes immigrantes.

POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET COMMUNAUTAIRE – 2008

Préciser le rôle et les balises de l'intervention de la Ville dans le domaine social et réaliser les arrimages nécessaires avec les politiques et pratiques sociales existantes ainsi qu'avec les autres dimensions du développement durable, soit les dimensions économique et environnementale.

Vie communautaire :

- Maintenir et accroître la collaboration entre la Ville, les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale;
- Encourager et soutenir l'action bénévole et la relève en bénévolat;
- Poursuivre et développer des interventions dans les milieux de vie;
- Soutenir la participation citoyenne;
- Reconnaître l'autonomie des organismes communautaires dont la vocation est d'œuvrer au mieux-être des résidentes et des résidents.

Lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté :

- Réduire les obstacles à la participation des jeunes de familles moins nanties aux activités sportives, culturelles ou de loisir.

Sécurité :

- Encourager et faciliter l'appropriation de la prévention et de la sécurité par la population en collaboration avec les établissements d'enseignement, les organismes communautaires et les ressources du milieu.

Intégration des personnes en situation de handicap :

- Favoriser l'accessibilité des services et des infrastructures de la Ville aux personnes en situation de handicap.

Immigration :

- Développer des mesures d'accueil pour les personnes immigrantes en collaboration avec les partenaires communautaires et les établissements du milieu;
- Développer des façons de faire afin de travailler davantage avec les communautés culturelles.

Sport, culture et loisir :

- Soutenir et reconnaître l'autonomie des organismes dont la vocation est d'œuvrer au mieux-être de la population par les pratiques culturelles et sportives;
- Faciliter l'accès aux activités culturelles et sportives en définissant un environnement propice à l'épanouissement de la population et favoriser sa participation en grand nombre, à tous points de vue, aux activités culturelles et sportives;
- Intéresser la population, aussi bien résidente que touristique, à l'expression artistique locale et faire connaître le plus largement possible ses actrices et acteurs culturels et les réalisations artistiques sherbrookoises;
- Dans les domaines de la culture et du sport, harmoniser les services et programmes issus de l'administration centrale ou des arrondissements pour en assurer l'équité;
- Soutenir les organismes dont la vocation est d'œuvrer à l'amélioration de l'offre de services de proximité;
- Contribuer à créer un environnement convivial intéressant le plus grand nombre de personnes de tous les âges par la diversification des équipements et une offre de services variée et de qualité;
- En fonction des orientations et des plans directeurs qui seront déposés ultérieurement, favoriser la création de nouveaux lieux de rencontres, l'installation de nouveaux plateaux et d'équipements propices à la pratique d'activités de loisirs récréatifs, sportifs et socioculturels à proximité du milieu de vie des résidentes et des résidents.

POLITIQUE DU SPORT ET DE L'ACTIVITÉ PHYSIQUE – 2004

Poser les assises d'une intervention orientée vers le bien commun, intégrant l'ensemble des acteurs jouant un rôle au chapitre de la promotion, de l'expertise et de la réalisation de l'offre publique de services en matière de sport et d'activité physique à la Ville de Sherbrooke.

Note : Pour le présent audit, nous avons considéré la Politique du sport et de l'activité physique de 2004. Cette politique a été remplacée par la Politique du sport, de l'activité physique et du plein air le 23 avril dernier.

Pratique d'activités physiques et sportives :

- Contribuer aux initiatives des divers intervenants visant à sensibiliser la population aux bienfaits d'un mode de vie physiquement actif;
- Favoriser l'accessibilité des infrastructures disponibles sur le territoire;
- Maintenir et partager, avec les divers intervenants, une sensibilité à l'égard du profil de la population sherbrookoise afin d'assurer une offre de services adaptée à sa réalité;
- Reconnaître et diffuser les initiatives d'individus, de groupes ou d'organisations qui offrent à la communauté des occasions d'exercices.

Développement de la pratique sportive :

- Reconnaître le leadership d'une seule entité administrative dans chacune des disciplines sportives sur le territoire de la Ville selon la notion « une ville, un club »;
- Confirmer le club sportif comme premier répondant dans sa discipline dans le cadre du développement de la pratique sportive;
- Assurer aux clubs sportifs un soutien équitable et adapté à leur niveau de développement en privilégiant une intervention qui intègre les composantes de la pratique sportive;
- Contribuer au développement de l'excellence sportive en s'associant à des initiatives visant à offrir un encadrement et un soutien appropriés;
- Favoriser la création de services spécialisés destinés à soutenir les athlètes d'excellence, notamment en contribuant à la mise en place, au développement et au soutien d'un centre d'excellence;
- Contribuer à enrichir la qualité de l'encadrement et de l'intervention des organisations prestataires de son offre de services dans le cadre de la formation des intervenantes et intervenants sportifs;
- Proposer une démarche visant à regrouper les divers intervenantes et intervenants en vue de se doter d'un plan de développement de la pratique sportive;
- Favoriser, en matière d'initiation et de récréation, une offre de proximité adaptée aux diverses populations en fonction de la disponibilité des ressources.

Événements :

- Privilégier les événements d'envergure provinciale, nationale et internationale jouant un rôle structurant au regard du développement sportif sur le territoire;
- Encourager et soutenir les festivités populaires offrant des possibilités de pratique d'activités physiques et sportives.

Partenariats :

- Privilégier la concertation formelle comme mécanisme de planification;
- Assurer le leadership en matière de concertation auprès des intervenantes et intervenants et des organisations en vue d'une intervention cohésive, cohérente et complémentaire;
- Soutenir les initiatives de partenariat visant l'amélioration des conditions de pratique pour la communauté et l'amélioration des conditions de réalisation pour les partenaires;
- Intégrer, au sein du réseau d'intervention, les acteurs poursuivant des objectifs semblables ou complémentaires à ceux de la présente politique;
- Identifier et solliciter les partenaires potentiels dispensateurs, gestionnaires ou propriétaires de services, de programmes, d'expertises ou de ressources dans une perspective de bonification de l'offre de services.

ANNEXE 4

Rôles et responsabilités liés à la gestion des programmes et ententes avec les organismes

Acteurs	Rôles et responsabilités								
ACTEURS À LA VILLE									
Conseil municipal et comité exécutif	<p>Sur recommandation du comité exécutif, le conseil municipal a adopté diverses résolutions visant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> adopter le Programme du conseil municipal, qui sert de guide à l'élaboration des plans d'action et à la détermination des priorités des commissions; adopter la Politique d'admissibilité des organismes; entériner les propositions d'assistance financière et de répartition des sommes à octroyer aux organismes communautaires; autoriser la signature de conventions avec les organismes ciblés. 								
Commissions consultatives de la Ville	<p>Trois commissions se sont vu confier des responsabilités en lien avec les organismes :</p> <table border="1" data-bbox="516 831 1357 1167"> <thead> <tr> <th data-bbox="516 831 850 863">Commission</th> <th data-bbox="850 831 1357 863">Mission</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="516 863 850 957">Commission de la culture, des loisirs, des sports et du plein air</td> <td data-bbox="850 863 1357 957">Analyser, étudier et approfondir les dossiers et enjeux relatifs à la culture, aux loisirs, aux sports et au plein air</td> </tr> <tr> <td data-bbox="516 957 850 1045">Commission du développement économique</td> <td data-bbox="850 957 1357 1045">Analyser, étudier et approfondir les dossiers et enjeux relatifs au développement économique</td> </tr> <tr> <td data-bbox="516 1045 850 1167">Commission de la sécurité et du développement social</td> <td data-bbox="850 1045 1357 1167">Analyser, étudier et approfondir les dossiers et enjeux relatifs à la sécurité civile des personnes et des biens ainsi qu'au développement social</td> </tr> </tbody> </table> <p>En plus de réaliser les actions prévues à leur plan d'action, les commissions doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> donner leur avis sur des dossiers soumis par le comité exécutif et le conseil municipal; participer, pour certains dossiers, à la réalisation d'actions d'autres commissions; effectuer le suivi des travaux des instances qui leur sont rattachées, le cas échéant; recevoir la reddition de comptes de certains organismes, le cas échéant; recevoir des dépôts de rapports de certains services, le cas échéant; modifier leur planification au besoin et réviser leur plan d'action annuellement; tenir annuellement des séances de bilan public. 	Commission	Mission	Commission de la culture, des loisirs, des sports et du plein air	Analyser, étudier et approfondir les dossiers et enjeux relatifs à la culture, aux loisirs, aux sports et au plein air	Commission du développement économique	Analyser, étudier et approfondir les dossiers et enjeux relatifs au développement économique	Commission de la sécurité et du développement social	Analyser, étudier et approfondir les dossiers et enjeux relatifs à la sécurité civile des personnes et des biens ainsi qu'au développement social
Commission	Mission								
Commission de la culture, des loisirs, des sports et du plein air	Analyser, étudier et approfondir les dossiers et enjeux relatifs à la culture, aux loisirs, aux sports et au plein air								
Commission du développement économique	Analyser, étudier et approfondir les dossiers et enjeux relatifs au développement économique								
Commission de la sécurité et du développement social	Analyser, étudier et approfondir les dossiers et enjeux relatifs à la sécurité civile des personnes et des biens ainsi qu'au développement social								
Direction générale	<p>Dans le cadre de ses fonctions, la Direction générale doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> assurer la mise en œuvre et la réalisation des orientations, des objectifs et des programmes qui découlent de la Ville; planifier, organiser, diriger, contrôler et évaluer l'ensemble des activités municipales en collaboration avec les membres de l'équipe de direction; agir comme principal conseiller de la mairie, du conseil municipal et du comité exécutif; assurer la mise à jour et la mise en œuvre de la planification stratégique de la Ville. 								
Direction générale adjointe	<p>La Direction générale adjointe soutient et appuie la Direction générale dans la réalisation des différents projets municipaux d'envergure. Pour cela, elle planifie, supervise et coordonne les activités des services sous sa responsabilité, dont le SSCVC et les directions d'arrondissement.</p>								

Acteurs	Rôles et responsabilités
Conseils d'arrondissement	<p>La Ville de Sherbrooke compte quatre arrondissements :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brompton–Rock Forest–Saint-Élie–Deauville; • Fleurimont; • Lennoxville; • Les Nations. <p>Le conseil d'arrondissement est tenu d'établir, pour la durée de son mandat, un plan d'action en matière de services de proximité, qui doit être approuvé par le conseil municipal pour les actions s'inscrivant dans sa compétence. Il doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • déterminer et évaluer les besoins et priorités pour les activités culturelles, sportives et socioculturelles sur son territoire; • accorder, à l'intérieur du budget alloué par le conseil municipal, un soutien financier aux organismes admis œuvrant dans les domaines culturels et de loisirs sportifs et socioculturels ou qui ont pour mission la vie communautaire ou sociale sur le territoire.
Directions d'arrondissement	<p>Les directions d'arrondissement doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • assurer, s'il y a lieu, l'animation, la coordination et les suivis des comités de développement social et communautaire d'arrondissement; • élaborer et mettre en œuvre un plan d'action en matière de services de proximité; • tenir à jour la liste des dossiers en cours; • assurer le soutien aux diverses sessions de travail du conseil d'arrondissement; • coordonner les communications adressées à la population, aux groupes communautaires, aux organismes et aux acteurs locaux ainsi que les actions à entreprendre advenant une situation particulière ou un manquement au contrat de performance; • agir à titre d'agent de liaison pour les échanges et rencontres entre les différents acteurs de même que pour les plaintes et requêtes concernant le domaine des loisirs et des services de proximité.
Service des sports, de la culture et de la vie communautaire	<p>Le mandat du SSCVC est de créer des milieux de vie riches, accueillants et stimulants pour les différentes communautés sherbrookoises. Le service assure notamment un soutien professionnel, technique et financier auprès de plus de 300 organismes œuvrant auprès des personnes et des communautés sherbrookoises au moyen de programmes et de projets.</p> <p>Dans le cadre du contrat de performance le liant aux conseils d'arrondissement, ce service doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • élaborer, en impliquant le conseil d'arrondissement concerné, des portraits, des analyses et des plans d'intervention de l'offre de services en loisir; • développer, en concertation avec l'arrondissement concerné, une connaissance fine du milieu; • recommander au conseil d'arrondissement concerné l'admissibilité des organismes œuvrant dans le domaine sur son territoire et l'admissibilité des organismes ayant pour mission la vie communautaire et sociale qui y exercent des activités; • recommander au conseil d'arrondissement concerné la répartition de l'assistance financière et du soutien en services techniques à octroyer aux organismes de loisirs et à ceux ayant pour mission la vie communautaire et sociale; • déposer des bilans annuels; • planifier, coordonner, réaliser et évaluer les activités de reconnaissance des bénévoles œuvrant au sein des organismes de l'arrondissement concerné (sujettes à l'approbation du conseil d'arrondissement). <p>Note : Une personne répondante du service est désignée pour chaque organisme pour l'accompagner dans sa contribution à l'amélioration de la qualité de vie des personnes et des communautés. Cette personne joue, notamment, un rôle pivot entre l'organisme et les différents services municipaux.</p>

Acteurs	Rôles et responsabilités
Service des sports, de la culture et de la vie communautaire – Division de la culture	<p>La division doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de concert avec les communautés sherbrookoises, créer des milieux de vie riches, accueillants et stimulants; • veiller à la mise en œuvre de la politique culturelle en appui aux instances municipales et en partenariat avec les institutions locales et le milieu culturel; • assurer un soutien et une expertise-conseil auprès des artistes et des organismes culturels sherbrookoises, au bénéfice des communautés; • rendre accessible la culture sous toutes ses formes par la présence d'une collection d'œuvres d'art dans les espaces publics et la mise en valeur du patrimoine.
Service des sports, de la culture et de la vie communautaire – Division des bibliothèques	<p>La division est responsable de la gestion des bibliothèques municipales et, dans ce cadre, administre les ententes avec deux organismes qui gèrent les bibliothèques autonomes.</p>
Service des sports, de la culture et de la vie communautaire – Division des loisirs et de la vie communautaire	<p>La division doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • maintenir une expertise dans les domaines du loisir et de la vie communautaire afin de faire de bonnes analyses, et émettre des recommandations sur les sujets concernant ses domaines d'expertise; • intervenir de façon équitable dans les 36 communautés identifiées par l'Observatoire estrien du développement des communautés (lieux d'intervention), qui vise une harmonisation tout en se préoccupant des caractéristiques de chaque milieu; • travailler dans la perspective de jouer pleinement son rôle de développement des communautés sherbrookoises (approche de développement des communautés); • assurer le soutien, la reconnaissance, la rétention et la relève chez les bénévoles; • reconnaître le rôle de maître d'œuvre des organismes communautaires en matière de développement social et communautaire et de loisirs; • soutenir les organismes et partenaires dans une culture qui vise la performance dans l'atteinte de la finalité du service; • intervenir de façon coordonnée en se préoccupant des caractéristiques de chaque milieu (transversalité : penser global, agir local); • gérer l'ensemble de ses responsabilités de façon efficace et efficiente dans une approche d'amélioration continue; • s'assurer d'une communication riche avec ses collègues, ses collaborateurs, ses partenaires et les citoyens et citoyennes; • respecter les rôles distincts des personnes élues et de son personnel; • encourager le dynamisme des milieux.
Service des sports, de la culture et de la vie communautaire – Division des sports	<p>Cette division doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • planifier, organiser, coordonner et contrôler les activités reliées au développement du sport, de l'activité physique et des saines habitudes de vie; • superviser les activités reliées à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques et des programmes visant à encourager et à soutenir le développement du domaine du sport et du plein air; • développer et encadrer les activités d'assistance-conseil auprès des organismes; • contribuer au développement et à l'aménagement des infrastructures sportives ou récréatives et des équipements s'y rapportant; • collaborer avec la Division des événements à l'organisation d'événements sportifs et parfois les gérer, principalement ceux liés aux fédérations sportives.

Acteurs	Rôles et responsabilités
Service des sports, de la culture et de la vie communautaire – Division des événements	<p>Cette division doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • soutenir les organismes promoteurs d'événements (finances, technique, expertise-conseil en réponse aux besoins exprimés par les organismes); • améliorer la structure de l'offre événementielle par la concertation des différents acteurs concernés par l'événementiel; • analyser les retombées économiques et s'assurer de la pertinence touristique (via Destination Sherbrooke) des événements émergents; • réaliser le démarchage d'événements en collaboration avec les acteurs du milieu; • accompagner les promoteurs pour favoriser le développement de projets novateurs qui génèrent des retombées économiques et sociales pour la ville; • assurer la planification et la coordination des différents services impliqués au soutien des événements; • mobiliser la communauté pour favoriser l'acceptabilité sociale des événements et mettre à profit l'expertise des partenaires.
TABLES DE CONCERTATION ET COMITÉS CONSULTATIFS	
Table de concertation des maisons de jeunes de Sherbrooke	<p>La table, à laquelle participent une personne représentant chaque maison de jeunes et une représentant la Ville, doit notamment chercher du financement, faciliter les échanges sur les bonnes pratiques et développer des services ou des programmes en collaboration. Les organismes soutenus par la Ville s'engagent à participer activement à la table de concertation.</p>
Table de concertation des organismes délégués gestionnaires	<p>La table, à laquelle participent une personne représentant chaque organisme et une représentant la Ville, doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • assurer le suivi des contrats avec les organismes; • échanger sur les besoins et les bonnes pratiques; • développer des programmes en collaboration; • faire connaître les ententes particulières entre la Ville et les organismes participants.
Tables des centres communautaires	<p>Les personnes représentant la Ville, les centres communautaires et les centres culturels et communautaires se rencontrent périodiquement pour échanger sur plusieurs éléments de la convention liés à l'harmonisation et à l'amélioration du milieu de vie. Les tables doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • assurer le suivi des contrats; • échanger sur les besoins et les bonnes pratiques; • développer des projets en collaboration.
Comité des partenaires du programme de partenariat territorial de l'Estrie	<p>Le comité des partenaires regroupe les partenaires financiers signataires de l'entente pour le Programme de partenariat territorial de l'Estrie. Son mandat consiste notamment à voir à l'application de l'entente et à en assurer le suivi financier et administratif. Plus précisément, le comité doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'assurer de l'atteinte des objectifs de l'entente; • autoriser les projets sélectionnés en tenant compte des recommandations du comité de sélection et entériner la répartition faite par le Conseil des arts et des lettres du Québec des sommes allouées aux divers projets; • produire une évaluation annuelle des retombées; • produire un bilan global au terme de l'entente.

Acteurs	Rôles et responsabilités
Comité de sélection des projets (programme d'aide aux initiatives en partenariat avec le ministère de la Culture et des Communications)	Composé d'une personne représentant le MCC et de deux représentant la Ville, ce comité a été mandaté pour recommander des projets dans le cadre du volet 2 du programme, qui intégrait un appel de projets lancé à tous les organismes culturels soutenus par la Ville et le MCC sous le thème Nos quartiers s'illustrent.
PRINCIPAUX PARTENAIRES INSTITUTIONNELS	
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration	Ce ministère administre le Programme d'appui aux collectivités, qui vise à contribuer, par l'engagement collectif de la société, à l'édification de collectivités plus accueillantes et inclusives pour les personnes immigrantes et les minorités ethnoculturelles afin qu'elles participent pleinement, en français, à la prospérité du Québec. Il a convenu d'une entente de financement pour la période du 1 ^{er} mai 2022 au 30 avril 2025 pour soutenir la Ville dans la mise en œuvre de son Plan d'action en matière d'attraction, d'intégration citoyenne, d'établissement durable et de pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles.
Ministère de la Sécurité publique	Le Fonds pour bâtir des communautés plus sécuritaires (FBCS) est un investissement de 250 M\$ du gouvernement du Canada visant à mettre en place des projets menés par les administrations locales canadiennes pour prévenir la violence liée aux armes à feu et aux gangs, et lutter contre cette violence. L'entente entre le gouvernement du Québec et le gouvernement du Canada prévoit l'octroi d'une somme totale de 41,8 M\$ jusqu'en 2025-2026; Sherbrooke bénéficiera d'une somme de 1 381 662 \$ dans le cadre d'une subvention obtenue du ministère de la Sécurité publique pour le financement de projets visant à contribuer à prévenir la violence liée aux armes à feu et aux gangs.
Ministère de la Culture et des Communications	Ce ministère administre le Programme d'aide aux initiatives de développement, qui vise à agir sur la vitalité culturelle des régions au bénéfice de l'ensemble de la population. La Ville bénéficie d'une entente de financement de 3 ans pour la période du 1 ^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2023.
Conseil des arts et des lettres	Le Conseil administre le Programme de partenariat territorial de l'Estrie. Ce programme a pour objectifs de stimuler la création artistique dans la région, de contribuer à l'essor et à la diffusion des artistes et des écrivains et écrivaines, de favoriser leur rétention dans leur localité et d'encourager l'émergence et l'inclusion des technologies numériques dans la pratique artistique. Il vise aussi à épauler les organismes artistiques professionnels structurants pour le développement et le rayonnement des arts et des lettres sur le territoire et à l'extérieur. Une entente sectorielle de développement soutient la mise en œuvre du programme pour la période 2022-2025.
Secrétariat à la jeunesse	Ce secrétariat relève du MCC et administre le Programme des stratégies jeunesse en milieu municipal, qui vise à renforcer l'action et l'autonomie locales en faveur des jeunes. La Ville bénéficie d'une aide de 50 000 \$ d'ici le 31 mars 2026 pour le déploiement de sa stratégie jeunesse.
Secrétariat aux aînés	Ce secrétariat est une direction générale du ministère de la Santé et des Services sociaux. Il assure la gestion, la coordination, le développement, la promotion et la mise en œuvre de la démarche Municipalité amie des aînés. La Ville bénéficie d'une aide de 40 000 \$ pour la soutenir dans la réalisation de politiques et de plans d'action en faveur des personnes âgées.

Acteurs	Rôles et responsabilités
Université de Sherbrooke	La Ville a signé une entente avec l'Université de Sherbrooke pour unir leurs forces en vue d'accroître la vitalité et le rayonnement des arts et de la culture. Par ailleurs, une série d'ententes ont été convenues avec l'Université pour rendre accessibles certains équipements sportifs aux organismes de la collectivité.
Cégep de Sherbrooke	La Ville a signé une entente avec le Cégep de Sherbrooke pour rendre accessibles certains plateaux et équipements sportifs et des locaux aux organismes de la collectivité.
Centre de services scolaire de la Région-de-Sherbrooke (CSSRS)	La Ville a une entente avec le centre de services scolaire de la Région-de-Sherbrooke pour soutenir et accompagner la réussite éducative des jeunes estriens. De plus, des ententes avec la Ville permettent aux organismes d'avoir accès à des plateaux sportifs et à des locaux.
Séminaire Salésien de Sherbrooke	Des ententes ont été signées avec cet établissement pour l'accès aux équipements dans les domaines de la culture et du sport. Une entente de développement culturel est aussi en vigueur jusqu'en juin 2024 pour favoriser les sorties scolaires vers des activités culturelles dans un contexte professionnel.
Séminaire de Sherbrooke	Le Séminaire est une école privée de niveaux secondaire et collégial. La Ville et le Séminaire ont convenu d'une entente de 5 ans se terminant le 30 juin 2024 pour le partage de plateaux sportifs. La Ville utilise les services techniques et les plateaux du Séminaire pour les besoins des organismes sportifs fédérés admis.
PARTENAIRES AUTRES (en plus des différentes tribunes de concertation sur divers sujets)	
Initiative sherbrookoise en développement des communautés (ISDC)	Cet organisme sans but lucratif a pour mission d'avoir un impact structurant sur le développement et la vitalité de ses communautés afin d'améliorer la qualité et les conditions de vie de la population sherbrookoise. La Ville est partie à l'Entente sur le partenariat et la gouvernance en développement des communautés, qui a pour objet la consolidation du modèle de l'ISDC et son développement dans une perspective de pérennisation.
Société d'exploitation Sports Sherbrooke	Cet organisme sans but lucratif exploite le complexe Thibault GM et a une entente de 20 ans avec la Ville pour utiliser des heures de glace.
Gestion Loisirs Plus	Cet organisme sans but lucratif, créé en 2018, se spécialise dans la gestion d'infrastructures sportives, récréatives, communautaires, sociales et de plein air. La Ville lui a confié l'exploitation de l'aréna Philippe-Bergeron et du Centre récréatif Rock Forest.
Fédérations sportives	Les fédérations sportives sont des organismes sans but lucratif qui doivent: <ul style="list-style-type: none"> • encadrer les disciplines; • encourager la pratique sportive; • mettre en œuvre des programmes de formation et de perfectionnement; • développer un réseau de compétitions; • déterminer les normes de sécurité liées à leur discipline.

Acteurs	Rôles et responsabilités
<p>Excellence sportive Sherbrooke</p>	<p>Cet organisme doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mettre en place des programmes et des services communs de qualité pour favoriser le développement des athlètes et des intervenants (entraîneurs et entraîneuses, personnel officiel, gestionnaires, etc.) de haut niveau en collaboration avec les organismes membres; • favoriser les regroupements de services pour les organismes membres dans une perspective de synergie; • soutenir et conseiller les organismes intéressés par la recherche et l'obtention d'événements sportifs majeurs préalablement ciblés, et assister les regroupements autonomes qui assumeront l'organisation de ces événements; • appuyer les projets de développement d'infrastructures sportives des organismes membres. <p>Dans le cadre d'une convention d'assistance financière de 3 ans (juin 2022-mai 2025), la Ville soutient l'organisme pour qu'il offre des ressources, des programmes et des activités liés au développement des athlètes et des entraîneuses et entraîneurs dans leur cheminement vers l'excellence sportive, ainsi que ceux liés à la recherche et à l'obtention d'événements sportifs majeurs.</p>
<p>Conseil Sport Loisir de l'Estrie</p>	<p>Le Conseil Sport Loisir de l'Estrie agit sur le développement de l'offre de loisirs et de sports, en complicité avec la communauté estrienne, en soutenant les initiatives et en unissant les acteurs du milieu. La Ville lui a confié la réalisation de l'activité Le mérite sportif de l'Estrie de même que du programme Amis des Jeux du Québec, volet Mes premiers Jeux et volet Jeux régionaux et Finale des Jeux du Québec.</p>

ANNEXE 5

Subventions gouvernementales pour soutenir les organismes de Sherbrooke

Bailleur de fonds	Programme gouvernemental	Somme
Loisir et vie communautaire		
Ministère de la Sécurité publique	Programme de prévention de la violence liée aux armes à feu et aux gangs	2022-2023 à 2025-2026 : 1 381 662 \$
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration	Programme d'appui aux collectivités	2022 : 235 285 \$ 2023 : 396 245 \$ 2024 : 432 760 \$
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (maintenant ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale)	Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale (PAGIEPS)*	2023-2024 : 261 513 \$ 2022-2023 : 283 277 \$
Ministère de la Santé et des Services sociaux - Secrétariat aux aînés	Programme de soutien à la démarche Municipalité amie des aînés (MADA)	2021-2023 : 40 000 \$
Ministère de la Culture et des Communications - Secrétariat à la jeunesse	Programme Stratégies jeunesse en milieu municipal	2021-2023 : 40 000 \$ 2023-2026 : 50 000 \$
Ministère de l'Éducation - Conseil Sport Loisir de l'Estrie	Programme de soutien financier en accompagnement des personnes handicapées	2022 : 32 701 \$ 2023 : 49 500 \$
Culture		
Ministère de la Culture et des Communications	Programme d'aide aux initiatives de partenariat	666 496 \$ du 1 ^{er} avril 2020 au 31 mars 2023 selon l'entente de développement culturel entre la Ville et le MCC (2021-2023)

* : Comme les fonds reçus par la Ville sont administrés par Initiative sherbrookoise en développement des communautés (ISDC), le soutien aux organismes lié à ce plan d'action est exclu du présent audit.

Note : Quelques organismes artistiques professionnels de Sherbrooke ont bénéficié en 2022 et 2023 de fonds supplémentaires à ceux octroyés par la Ville, sans que cela corresponde à une subvention (ces sommes ne transitent pas par la Ville). Il s'agit d'une entente dans le cadre du Programme de partenariat territorial de l'Estrie géré par le Conseil des arts et des lettres du Québec et impliquant la participation financière de ce dernier, de la Ville et du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.

ANNEXE 6

Évaluation de programmes – Revue de pratiques

La présente annexe constitue un rapport de synthèse relatif au projet de recherche partenariale portant sur une analyse comparative entre les approches et les pratiques de l'évaluation de programmes¹⁰ dans le contexte local. Le laboratoire SINERGI de l'École nationale d'administration publique (ENAP) a été mandaté pour faire une synthèse de connaissances en vue d'inspirer et d'éclairer les bonnes pratiques au Québec.

Ce rapport de synthèse a été élaboré à l'aide des documents officiels et des articles publiés dans des revues scientifiques en lien avec ce thème. Cette synthèse concernait cinq États : l'Australie, l'Angleterre, l'État du Maine, la Nouvelle-Zélande et le Danemark. Elle permet de mieux comprendre le concept de l'évaluation des programmes municipaux, les critères d'évaluation, les organismes de l'évaluation, et ce, dans l'optique que soit mieux appréciée la pertinence de l'évaluation des programmes.

Cadrage et préoccupations

La question qui se pose est la suivante : comment aider la Ville de Sherbrooke à prendre le virage de l'institutionnalisation de l'évaluation des programmes dans ses mécanismes de gouvernance et de gestion de ses ententes avec ses organismes partenaires?

De manière concrète, dans le contexte opérationnel de la Ville, il importe de se doter de plus d'information au sujet :

- de la nature et de la portée des évaluations que la Ville de Sherbrooke pourrait mener dans ce domaine précis;
- des actions en amont qui sont nécessaires pour rendre possible une évaluation de ses programmes avec les organismes;
- du modèle logique à utiliser pour systématiser la réalisation de telles évaluations.

Questions

Dans le cadre de cette recherche, nous avons tenté de répondre aux questions suivantes :

- Est-il possible pour une ville et à un coût raisonnable de procéder à une forme d'évaluation (efficacité, efficience, économie) de sa collaboration avec les organismes du milieu?
- Que disent les publications et les informations disponibles sur des villes (comparables ou avant-gardistes) qui procèdent à de telles évaluations?
- Sans qu'une évaluation soit exhaustive, quels sont les volets et la typologie des questions évaluatives sur lesquels la Ville devrait se concentrer : efficacité, efficience, économie, pertinence, conception?

¹⁰ Le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (2023) a défini l'évaluation comme « une démarche systématique d'appréciation de la valeur d'un programme au regard de critères explicites, effectuée dans le but d'éclairer la prise de décision. Elle comprend notamment les travaux visant à faire état des résultats des programmes et ceux permettant d'en apprécier, entre autres critères, la pertinence, l'efficacité ou l'efficience. Elle peut être réalisée à différentes étapes du cycle de vie d'un programme. » (Décret 1179-2023 concernant la Directive sur l'évaluation de programmes dans les ministères et organismes – 19 juillet 2023).

- Est-il possible de procéder à des évaluations valides et utiles en se limitant aux données administratives actuellement colligées auprès des organismes?
- À quelle fréquence devraient être menées ces évaluations pour être valables?
- Qui devrait réaliser ces évaluations?
- Comment la Ville devrait-elle procéder pour systématiser la réalisation de telles évaluations?
- Comment décider de l'évaluabilité d'un programme? Quelles sont les conditions de succès pour l'évaluation de programmes?
- Peut-on évaluer un OBNL, une organisation financée par une ville ou une municipalité?

Préalables conceptuels

L'évaluation des programmes publics joue un rôle crucial au sein de la collectivité en contribuant à l'amélioration de la pertinence, de la conception, de l'efficacité, de l'efficience et de l'effet des politiques et des décisions gouvernementales. Il est important que les politiques mises en place soient évaluées en raison de leur effet important sur l'économie. L'évaluation de programmes est axée rétrospectivement sur l'évaluation des politiques ou des programmes et sur l'analyse des politiques, qui était prospective et visait à éclairer les décisions qui n'avaient pas encore été prises.

L'évaluation de programmes repose sur l'application de critères de jugement à des données en vue de déterminer le mérite et la valeur d'un objet ou d'une intervention. La Société canadienne d'évaluation (SCÉ) définit l'évaluation comme une « appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative pour les fins d'apprentissage et de prise de décision¹¹ ».

L'évaluation de programmes existe depuis plus de quarante ans au Québec. Elle a évolué et a été instituée et systématisée au sein du gouvernement et de ses organismes. Cette évolution reflète celle de l'évaluation au Canada et aux États-Unis. Cette fonction a suivi plusieurs courants politiques et méthodologiques au fil des ans, tout en respectant les principes directeurs de la gestion axée sur les résultats.

L'évaluation de programmes représente l'un des leviers d'intelligence stratégique contribuant à l'amélioration de la qualité de gestion et à une gouvernance axée sur les résultats et permettant d'offrir une meilleure prestation des produits et services publics (Lamari, 2022).

L'évaluation devient pour la majorité des gouvernements un levier de bonne gouvernance. Elle s'appuie sur différents aspects : 1) l'imputabilité et la responsabilité, par voie de rapports publics sur les résultats; 2) la gestion des dépenses; 3) la gestion axée sur les résultats; et 4) l'amélioration des politiques et des programmes.

Elle a pour mission de porter un jugement crédible sur un programme à partir d'une recherche évaluative rigoureuse et à travers plusieurs phases permettant de l'améliorer et d'assurer son efficacité : en élaboration (ex ante), à mi-parcours, en fin de parcours (ex post). En effet, la réalisation de l'évaluation du programme dépend de l'information disponible et du contexte existant. Elle consiste à considérer le contexte politique et administratif, à documenter les

¹¹ Voir : [Société canadienne d'évaluation](#).

concepts et théories sous-jacents au programme et à bien baliser et asseoir les questions, les critères et les indicateurs d'évaluation.

Le Centre d'excellence en évaluation (CEE), au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), juge qu'il y a économie lorsque le coût des ressources utilisées se rapproche de la quantité minimale de ressources requises pour obtenir les résultats escomptés. L'efficacité est définie comme une mesure selon laquelle un programme produit les résultats escomptés. Quant à l'efficience, elle est considérée comme une mesure selon laquelle les ressources sont utilisées de manière à produire un plus grand niveau d'extrants avec le même niveau d'intrant, ou le même niveau d'extrant avec un plus faible niveau d'intrant. Les niveaux d'intrants et d'extrants peuvent se traduire par des hausses ou des baisses de qualité, de quantité, ou les deux.

L'évaluation peut être réalisée par un évaluateur interne ou externe. Un évaluateur interne est un membre qui fait partie de l'organisation et qui connaît bien la culture et les procédures de son milieu. L'évaluateur externe est un tiers externe à l'organisation, ce qui peut favoriser la neutralité des opinions. Pour éviter tout conflit d'intérêts et assurer la qualité de l'évaluation, les associations d'évaluation ont élaboré des standards éthiques pour les évaluateurs.

Cinq principes majeurs guident les processus d'évaluation :

- Investigations systématiques des données pour chaque processus d'évaluation;
- Compétence professionnelle;
- Intégrité / honnêteté;
- Respect des autres;
- Responsabilité et engagement pour le bien-être général et le bien public.

Il est également à signaler que la qualité de l'évaluation dépend de plusieurs contingences telles que celles liées au temps, aux informations disponibles ainsi qu'aux contextes politiques et budgétaires.

Généralement, l'évaluateur doit fournir un jugement évaluatif et averti, étant outillé de méthodes/techniques de recherche pour clarifier la nature d'un problème social, cerner et mesurer ses déterminants et apprécier ses implications. Le tout vise à assurer que le programme contribue à répondre aux besoins de la collectivité et à résoudre le problème, en fonction du meilleur rendement et du meilleur rapport coûts-avantages.

De plus, l'évaluateur a pour objectif de bien comprendre le programme, sa structure, son réalisme, son bien-fondé. Il dévoile la théorie incorporée réellement dans la structure et les activités menées par le programme, et agit ainsi en concertation avec les parties prenantes concernées par le programme. Il base son analyse sur des données probantes, par exemple des témoignages des personnes concernées, des visites de terrain et l'observation des activités ainsi que des revues de littérature et prend en compte le contexte du programme évalué.

Pratiquement, l'évaluation de programmes diffère de la mission de l'audit et de la révision des programmes. Ces trois fonctions concourent à la performance des politiques publiques et des organismes à vocation liée.

L'évaluation de programmes est une fonction indépendante et objective, fondée sur une démarche rigoureuse inspirée des sciences sociales et utilisant des données pour répondre à des

questions précises entourant notamment l'efficacité, l'efficience, la pertinence et les effets. L'évaluation de programmes vise à améliorer les connaissances pour mieux faire, sans pour autant être un levier de contrôle et de sanction pour la mal-gouvernance.

L'évaluation est articulée selon des questions liées à la conception, à la pertinence, à l'efficacité, à l'économie, à l'efficience, etc. Elle consiste à mesurer les résultats et contribue à l'évaluation de l'atteinte des résultats. Elle vise également à éclairer la prise de décision, les améliorations, les innovations et la responsabilisation et, en fonction des besoins des utilisateurs, peut se concentrer sur d'autres thèmes et d'autres enjeux.

Par comparaison, la vérification est centrée sur les systèmes de gestion, les processus et les procédures, y compris l'intégrité des renseignements financiers et non financiers. Elle vise à soutenir les administrateurs généraux dans leur rôle d'administrateur des comptes, en contribuant de manière directe et proactive à l'amélioration de la gestion, du contrôle et de la gouvernance des risques. Bien que l'évaluateur et le vérificateur général remplissent des fonctions importantes en matière de responsabilité et de transparence gouvernementale, leurs domaines d'activité sont distincts.

Sommaires des résultats

Les constats suivants constituent l'essentiel des pratiques recensées en matière d'évaluation de programmes dans le contexte des gouvernements locaux (les villes) dans les cinq États étudiés. Ils procurent des éléments de réponse aux questions posées dans le cadre du mandat. Ils peuvent aussi inspirer des recommandations et des pistes de renforcement de la fonction évaluation au sein des villes et municipalités.

1. La pratique de l'évaluation de programmes n'est pas instituée ni systématisée dans le contexte des villes examinées. En revanche, la fonction évaluation est institutionnalisée et systématisée au niveau des États. Des directives et des décrets balisent ces évaluations et orientent leur opérationnalisation, leur diffusion et leur arrimage à la prise de décision.
2. Malgré tout, les villes examinées font de l'évaluation de programmes, et leurs activités et programmes sont de plus en plus soumis à l'évaluation. Ces évaluations s'inscrivent dans les approches et les normes instituées au niveau des administrations centrales. On utilise des manuels, des guides et des modes d'emploi standardisés. Les évaluations sont encadrées et harmonisées pour être utiles à la prise de décision.
3. Les programmes issus des politiques publiques centrales et exécutées par les villes sont systématiquement soumis aux processus évaluatifs prévus par les administrations centrales (ministères, organismes, etc.).
4. Les villes n'ont pas toujours les budgets requis pour mener des évaluations pour tous les programmes sous leur compétence. Pour faire des évaluations et des analyses utiles à la prise de décision, elles doivent souvent faire appel à des financements externes (OBNL) ou encore à des centres de recherche.

5. Plusieurs programmes développés par les villes sont confiés à des évaluateurs externes, à des consultants ou à des chercheurs universitaires, financés par des fonds subventionnaires sur la base de projets de recherche-action évalués au mérite.
6. Même si les données sur les financements des évaluations restent peu documentées de manière précise et vérifiable, nos investigations nous ont permis de constater que presque 5 % des enveloppes des dépenses annuelles est consacré à l'évaluation de programmes.
7. Ces évaluations se font de façon périodique, les principaux programmes étant évalués une fois tous les 4 ou 5 ans. Mais cela peut dépendre du nombre de programmes en attente d'évaluation et des préoccupations des décideurs quant aux programmes à l'œuvre et qui méritent d'être priorisés, à des fins d'ajustements, de budgets ou d'acceptabilité.
8. Les évaluations de programmes réalisées par les villes examinées traitent principalement de cinq enjeux : pertinence, conception, efficacité, efficience et effets des programmes. Ces enjeux ne sont pas examinés de manière systématique dans chacune des évaluations. Les évaluateurs et les responsables des programmes en évaluation créent un comité d'évaluation à qui est confiée l'élaboration d'un cadre d'évaluation concerté avant le début des opérations évaluatives. Ce cadre définit les méthodes et les attentes à l'égard de l'évaluation.
9. Les grandes villes sont très conscientes des bienfaits de l'évaluation de programmes. Bien que la culture pro-évaluation soit inégalement répartie entre les villes, cette fonction est inscrite et soutenue dans les planifications stratégiques. Des modes d'emploi et des guides sont définis et mis en ligne pour sensibiliser et mobiliser sur les mérites de l'évaluation de programmes.
10. L'étude de l'évaluabilité des programmes est aussi présente dans certains cas. Elle aide à déterminer les programmes évaluables, soit ceux ayant un cadre normatif bien défini, des objectifs mesurables, des budgets bien ventilés, des échéanciers définis, une population cible, etc. Autrement, les programmes risquent d'être impossibles à évaluer. Les programmes éphémères ou de petite envergure ne sont pas systématiquement évalués.
11. Les comités d'évaluation adoptent souvent des approches modulables et flexibles pour mener à terme les évaluations de programmes. Ils ajustent les moyens utilisés afin de calibrer l'étendue et la portée des évaluations réalisées. La flexibilité opérationnelle est de mise dans les démarches et les protocoles de collecte de données et d'analyse.
12. À l'évidence, les évaluations examinées ne sont pas toutes dispendieuses. On peut réaliser des évaluations crédibles en combinant les données administratives avec des données qualitatives, fondées sur des groupes de discussion, des entrevues d'experts ou d'expertes ou des sondages omnibus pour mesurer la satisfaction des bénéficiaires et leurs comportements à la suite des activités du programme à évaluer.
13. On peut, par expérience, envisager une évaluation à partir d'un coût variant entre 25 000 \$ et 35 000 \$. Le CRSH (Conseil de recherches en sciences humaines) plafonne ses financements de création de partenariat à 25 000 \$, pour entre autres financer des évaluations de programmes. Des évaluations plus ambitieuses peuvent se faire dans une fourchette de 50 000 \$ à 120 000 \$.

14. Les évaluations réalisées par les municipalités et villes étudiées sont généralement sommatives ou formatives, c'est-à-dire qu'elles ont lieu à la fin ou au milieu du cycle de programme. Les évaluations ex ante sont extrêmement rares dans le contexte des villes.
15. Quasiment toutes les évaluations examinées sont menées par des évaluatrices ou évaluateurs externes spécialistes en évaluation ou analyse des politiques publiques (consultants ou consultantes, universitaires, etc.); les villes se limitent à les appuyer et à mobiliser les données et les indicateurs de suivi et de budgétisation. Les frais peuvent être partagés.
16. Les évaluations sont consignées dans des rapports officiels, correctement élaborés et accessibles au grand public. Certaines évaluations donnent lieu à des publications scientifiques dans des revues spécialisées et à des conférences scientifiques.
17. L'impératif de l'évaluation périodique des programmes est souvent signifié et convenu lors de la conception et de l'adoption des programmes municipaux. Cela facilite l'acceptabilité de l'activité évaluative.
18. Certaines villes planifient de manière transparente les programmes exigeant évaluations et suivi de performances.
19. Certaines organisations jugent qu'il n'est pas pertinent de procéder à des évaluations d'entités de petite envergure. De plus, une planification pluriannuelle des évaluations est souhaitée pour soutenir la prise de décision, l'arrimage aux cycles budgétaires et la révision des programmes.
20. On exige aussi une planification pluriannuelle des évaluations et, pour soutenir la prise de décision, un arrimage aux cycles budgétaires et à la révision des programmes.
21. Nous avons aussi constaté que plusieurs programmes sont similaires d'une ville à une autre, ce qui facilite leur évaluation de manière conjointe. Une telle approche réduit les coûts et augmente la qualité des connaissances utiles pour la prise de décisions. Les villes peuvent mutualiser leurs évaluations de programmes qui ont un dénominateur commun.
22. Pour simplifier, certaines villes examinées proposent des questionnaires d'évaluation, sous forme de questions à cocher, pour limiter au minimum les ressources requises à l'évaluation des programmes quand les structures ne peuvent en consacrer beaucoup. Ces questions à cocher favorisent une réflexion commune sur la pertinence, les enjeux et les constats à retenir. Ces questionnaires sont mis à la disposition des gestionnaires et sont généralement des outils pour se questionner et se faire une idée sur les résultats.
23. Plusieurs villes examinées exigent que les subventions et les dépenses de programmes soient assorties d'un modèle logique précisant les séquences et la logique de l'intervention, de la raison d'être jusqu'aux impacts. Le tout peut être figuré dans un schéma d'une page qui fait consensus sur la compréhension commune de l'intervention. Cela facilite la compréhension du concept du programme et son évaluation, le moment venu. Une pratique inspirante et très utile pour certains programmes.

BIBLIOGRAPHIE

- Archwilio Cymru Audit Wales. (2022). *A missed opportunity – Social Enterprises – Report of the Auditor General for Wales*.
https://www.audit.wales/sites/default/files/publications/A_missed_opportunity_Social_Enterprises_English_0.pdf
- Association québécoise du loisir municipal. *La voix unifiée du loisir municipal au Québec*.
<https://loisirmunicipal.qc.ca/>
- Bureau de la vérificatrice générale de la ville d'Ottawa. (2021). *Vérifications des subventions et des contributions*. <https://bvgottawa.ca/media/gw4iw2v3/2021-bvg-rapport-sur-la-v%C3%A9rification-subventions-et-contributions.pdf>
- CCAF-FCVI (aujourd'hui FCAR). (2013). *Guide pratique sur l'audit de l'efficience*. <https://www.caaf-fcar.ca/images/pdfs/practice-guides/Guide-pratique-sur-l%27audit-de-l%27efficience.pdf>
- Dagenais, Ch. et Ridde, V. (dir.). (2012). *Approches et pratiques en évaluation de programmes*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Depelteau, J., Fortier, F. et Hébert, G. (2013). *Les organismes communautaires au Québec – Financement et évolution des pratiques*. Institut de recherche et d'informations socio-économiques.
- Observatoire estrien du développement des communautés. (s. d). *Définition du développement des communautés et objectifs*.
<https://workdrive.zohoexternal.com/external/6dfa3488eddf71ba05390f5e0de9e4b8cb0f63383ecc277ed4c5910888404690>
- Observatoire estrien du développement des communautés. *Rapport annuel 2022-2023*.
<https://workdrive.zohoexternal.com/external/6b492436747fc10bbd4aac497550f4dcc2715ae47ee69d830892ef102e2b0c76>
- Observatoire québécois du loisir.
https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/gscw031?owa_no_site=4177
- Gouvernement du Québec. (2024). *Loi sur les cités et villes*. RLRQ, chapitre C19.
<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-19>
- Gouvernement du Québec. (2024). *Loi sur les compétences municipales*. RLRQ, chapitre C-47.1, articles 4, 90, 91 et 91.0.1. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-47.1>
- Gouvernement du Québec. (2024). *Loi sur le développement durable*. RLRQ, chapitre D-8.1.1, article 6.
<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/D-8.1.1#se:6>
- Gouvernement du Québec. (2021, 4 juillet). *Décret 850-2001. Loi sur l'organisation territoriale municipale (L.R.Q., c. O-9)*. Gazette officielle du Québec, 12 juillet 2001, 133^e année, n^o 28A.
https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf_encrypte/lois_reglements/2001F/36570.pdf

- Gouvernement du Québec. (2023). *Directive sur l'évaluation de programmes dans les ministères et organismes. Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01, article 74)*. Gazette officielle du Québec, 9 août 2023, 155^e année, n° 32.
https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf_encrypte/lois_reglements/2023/F/80367.pdf
- Regroupement des événements majeurs internationaux. (2023). *Rapport annuel 2022*.
https://remi.qc.ca/remi.qc.ca/wp-content/uploads/2023/05/RA2022-23_REMI_web.pdf
- Regroupement loisirs et sports du Québec. (2018). *Un OSBL au service des OSBL*.
<https://associationsquebec.qc.ca/accueil>
- Société canadienne d'évaluation. (2024). *À propos de l'évaluation : L'évaluation est omniprésente*.
<https://evaluationcanada.ca/fr/carriere/a-propos-de-l-evaluation.html>
- Thibault, A. (2018). Moderniser les politiques de reconnaissance : vision requise! *Observatoire québécois du loisir*, 41(1), 14-18. https://loisirmunicipal.qc.ca/wp-content/uploads/2019/12/Print2018_p14.pdf
- Tourisme Québec. (2017). *Guide méthodologique pour la réalisation des études sur l'impact économique des grands festivals et événements*. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/tourisme/aide-financiere/festivals-evenements/GM-guide-methodologique-etudes-festivals-evenements.pdf>
- Tourisme Québec. (2018). *Guide de réalisation d'une étude de provenance et d'achalandage (exigences méthodologiques)*. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/tourisme/aide-financiere/festivals-evenements/GM-guide-realisation-etude-provenance-achalandage-volet1.pdf>
- Union des municipalités du Québec. (2020). *Reconnaissance et soutien de l'action communautaire – Consultation en vue d'un nouveau plan d'action gouvernemental*. <https://umq.qc.ca/wp-content/uploads/2020/02/m-action-communautaire-29jan20.pdf>
- Université Laval. (2022, 17 décembre). *Pour des relations pertinentes et efficaces avec les organismes*. [document inédit].
- Vérificateur général de la Ville de Montréal. (2022). 3.4 L'octroi et la gestion des contributions financières par les services centraux à des organismes à but non lucratif. *Rapport annuel 2022*, 177-181. https://bvgmtl.ca/wp-content/uploads/2023/05/RA_2022_FR_Complet-1.pdf
- Vérificateur général de la Ville de Laval. (2016). Chapitre 2. Audit de l'optimisation des ressources. Subventions et ententes dans les domaines de la culture, des loisirs, du sport et du développement social. *Rapport annuel 2016*, 14-49. <https://www.laval.ca/Documents/Pages/Fr/A-propos/administration-municipale/ombudsman-verificateur-general/rapport-verificateur-general-2016.pdf>
- Vérificateur général de la Ville de Terrebonne. (2020). Chapitre 4. Aide accordée aux organismes promouvant le hockey sur glace. *Rapport annuel 2020*, 109-129. https://terrebonne.ca/wp-content/uploads/2023/08/Rapport_annuel_2020.pdf
- Vérificateur général de la ville de Terrebonne. (2015). Chapitre 2. Vérification de l'aide financière accordée à des organismes. *Rapport au conseil municipal*, 11-53. <https://terrebonne.ca/wp-content/uploads/2023/10/Rapport-annuel-2015-1.pdf>