



# ENSEMBLE POUR UNE VISION : L'EXPÉRIENCE DE MONTRÉAL

Photo : Shutterstock.com



PAR ANDRÉ THIBAUT,  
Ph. D., PROFESSEUR  
ÉMÉRITE

## UNE VISION COMMUNE DU LOISIR : INCONTOURNABLE ET POUTANT EXCEPTIONNELLE

Combien de municipalités et de services de loisir fonctionnent-ils au quotidien, engouffrés dans le tourbillon des problèmes et des demandes à traiter sans trop se questionner sur le sens ou la direction de leurs actions? « On s'occupe des vraies affaires! » entend-on souvent.

Combien de municipalités et de services de loisir ont-ils, au cours des dernières années, élaboré des politiques ciblées pour les jeunes, les aînés, les saines habitudes de vie, l'intégration des immigrants et des personnes handicapées, ou pour stimuler l'excellence sportive? Ou encore, combien ont-ils mis à jour des politiques administratives régissant l'octroi de services aux organismes ou encadrant la reddition de comptes, et ont-ils dressé des plans en équipements et infrastructures?

Les dernières années ont vu les villes se préoccuper surtout de gestion de processus ou réagir aux questions de l'heure. Mais rarement ont-elles mis à jour la vision du loisir qui justifie et éclaire ces processus. Tout au plus s'est-on questionné sur son rôle quand de nouveaux mandats se sont ajoutés, notamment en développement social et vie communautaire.

Récemment, la nouvelle politique de la culture a invité les milieux à une vision renouvelée de la relation entre culture et loisir, car on observe que cette relation

a été souvent réduite à la question du loisir culturel ou à la pratique des arts en amateur.

Rarement les relations entre les organismes et la municipalité ont-elles été discutées en fonction d'une vision et d'une mission communes. Les relations se déroulent souvent en fonction des missions propres et corporatistes de chacun. Pourtant, les citoyens sont là...

En somme, la vision du loisir et sa signification dans la vie des citoyens et des citoyennes des villes et des villages ont peu fait l'objet de réflexions et d'énoncés d'orientation.

Pourtant, nombre de villes et de villages ont intégré, dans leur énoncé général de vision, la qualité de vie de leurs citoyens. Ce noble concept apparaît ainsi fréquemment au cœur de leurs orientations.

Mais tout se passe comme si le loisir avait perdu sa capacité et sa reconnaissance comme vecteur de la qualité de vie au profit de secteurs comme la santé, le « service social » et l'approche clientèle (jeunes, famille, aînés, etc.). Or, comme l'évoquait le thème de la CALM 2018 « Je suis loisir », le loisir est un puissant vecteur de construction d'une vie physique, sociale, culturelle et communautaire de qualité. À la différence des autres approches, il se fonde sur les désirs plus que sur les carences. En ce sens, il est aussi le plus fort moyen de prévention.

« Rarement les relations entre les organismes et la municipalité ont-elles été discutées en fonction d'une vision et d'une mission communes. »



Photo : Shutterstock.com

La vision du loisir et ses valeurs ne peuvent être décrétées par la ville seule dans un système québécois de loisir public fondé sur le réseautage et le partenariat : c'est ensemble que cela doit se faire.

Cet article relate le cas de la Ville de Montréal qui, au cours de la dernière année, a décidé de faire le bilan du loisir presque vingt ans après la constitution de la nouvelle ville en arrondissements. Pour ce faire, il fallait mobiliser les communautés existantes et les services dans chacun des arrondissements, car la gestion du loisir est largement décentralisée à Montréal. Voici donc l'origine, le mode de déploiement et les enjeux de cette démarche « ENSEMBLE ».

## UN ENGAGEMENT ET UN MANDAT POLITIQUE

L'équipe politique présidant actuellement aux destinées de Montréal a fait de la qualité de vie des citoyens une orientation structurante de ses choix et de son administration. Pas étonnant qu'en août 2018, la Ville de Montréal ait appuyé la décision de la Commission sur la culture, le patrimoine et les sports (CCPS) de faire un diagnostic du loisir public montréalais. La Commission devait notamment chercher à :

- établir un premier diagnostic en plus de vingt ans sur la question du loisir municipal;
- reconnaître la contribution du loisir à la qualité de vie des Montréalaises et des Montréalais;
- identifier les actions à poser pour soutenir les arrondissements dans le développement de l'offre de service.

Le communiqué public qui annonçait ce mandat le justifiait ainsi :

« Le loisir occupe une place importante dans le quotidien de milliers de Montréalais. C'est une facette essentielle à la qualité de vie des familles et c'est pourquoi notre administration souhaite se pencher sérieusement sur la situation du loisir, a expliqué la mairesse de Montréal, Valérie Plante. Nous voulons jouer un rôle de leadership et faire de Montréal une référence en loisir. Le diagnostic de

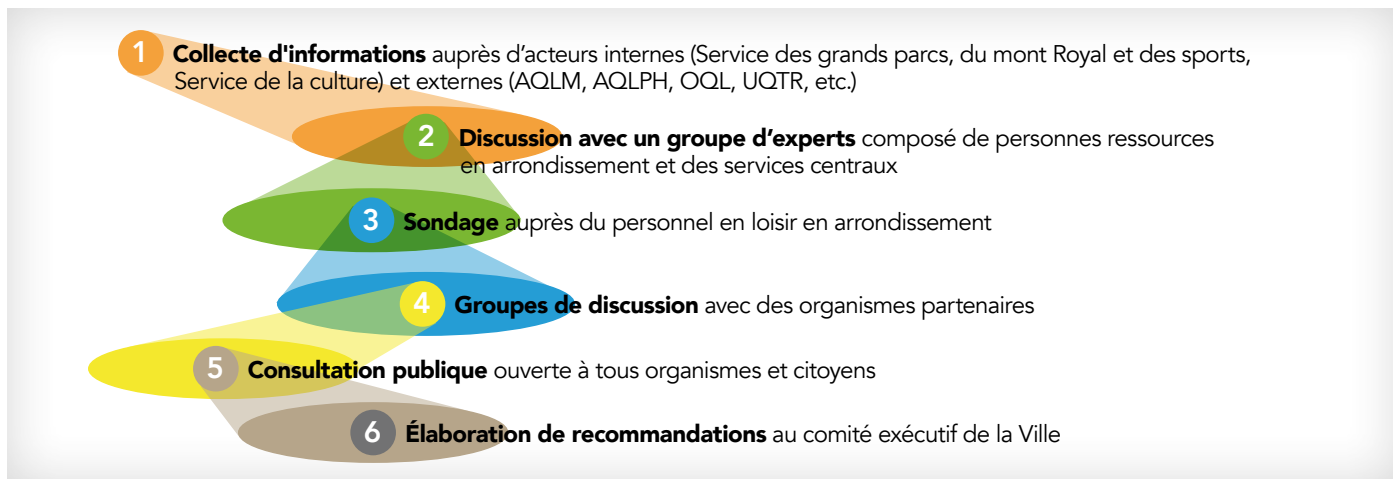
la Commission nous permettra de poser des actions concrètes pour soutenir les arrondissements dans leur tâche, car ils font un travail extraordinaire qui mérite d'être valorisé et renforcé<sup>1</sup>. »

Questionné à ce sujet, le conseiller de ville du district de Marie-Victorin de l'arrondissement de Rosemont–La-Petite-Patrie, Jocelyn Pauzé, qui a fait carrière en loisir public montréalais pendant plus de vingt ans avant d'être élu, a répondu :

« Je suis fier de notre équipe, non seulement pour être la toute première administration à clairement identifier le loisir public comme une priorité d'action, mais aussi la toute première en plus de 20 ans à initier un diagnostic en la matière, un leadership politique longuement souhaité, notamment par les acteurs du loisir public montréalais, et dont bénéficieront les citoyens et citoyennes. Parce que pour notre équipe et la mairesse de Montréal, Valérie Plante, la qualité de vie à Montréal a plusieurs visages, et le loisir en est un. Il rassemble, mobilise, tisse un noyau social entre les citoyens et citoyennes, approfondit leur sentiment d'appartenance à leur quartier, en plus d'encourager la participation citoyenne, toutes des valeurs chères à notre équipe et qui témoignent de l'importance d'un leadership politique à accorder au loisir public. »

Le questionnement initial de ce chantier pourrait se résumer ainsi : vingt ans plus tard, quel est l'état du loisir public à Montréal, qu'il soit de nature récréative, sociale, scientifique, culturelle, sportive ou de plein air? Dans quelle mesure répond-il aux besoins des citoyens, quels que soient leur âge, leur sexe ou leur origine culturelle? Quels sont les enjeux actuels du loisir public montréalais? Les solutions possibles? Le rôle des arrondissements doit-il être actualisé à l'égard du loisir? Comment et à quel coût? Comment la ville-centre peut-elle assumer son leadership en loisir dans une perspective de meilleur soutien aux arrondissements? Quelle est la vision de la Ville de Montréal en matière de loisir public en 2019?

<sup>1</sup> SOURCE : Ville de Montréal – Cabinet de la mairesse et du comité exécutif, 28 août 2018 (agence Telbec)



## UNE DÉMARCHE ENSEMBLE

La Commission, présidée par Anne-Marie Sigouin, conseillère de ville du district Saint-Paul-Émard-Saint-Henri-Ouest, s'est donné un plan d'action en six étapes caractérisées par l'appel à toutes les parties prenantes du loisir public à qui la même question était systématiquement posée :

« *Comment peut-on mieux travailler ensemble pour répondre aux besoins des citoyennes et citoyens en matière de loisir et s'adapter aux enjeux de l'heure dans ce domaine??* »

Chacune des étapes éclaire la suivante.

La collecte d'informations visait à appréhender l'univers du loisir, ses tendances et ses enjeux. Les conseillers et conseillères membres de la Commission ont pu ainsi élaborer le contenu et le questionnement des étapes suivantes, et faire le choix d'inviter à participer au processus les parties prenantes que sont les professionnels et les cadres des arrondissements et les organismes collaborateurs et bénéficiaires de services.

La journée de discussion avec une trentaine de professionnels de 17 arrondissements a permis de définir les enjeux et les options d'actions futures. On a ainsi préparé un questionnaire adressé à tous les professionnels et cadres de l'ensemble des arrondissements de Montréal. Soixante-quinze personnes y ont répondu en provenance de tous les arrondissements sauf deux.

Éclairées par les opinions et commentaires des professionnels en loisir et des experts, deux rencontres de discussion ont eu lieu avec une trentaine de personnes issues des organismes.

Les résultats de ces consultations ont permis d'élaborer le document de consultation publique auquel les participants ont été appelés à réagir. Près de 40 mémoires ont été déposés à la Commission, qui a tenu trois jours de consultation en juin 2019.

## PRINCIPAUX ENJEUX

### Besoin d'une vision commune du loisir et du respect de la diversité

Toutes les parties prenantes à la démarche de la Commission ont fortement reconnu le besoin d'une vision du rôle du loisir. Elles se sont même souvent montrées enthousiastes à cet effet. Toutefois, on souhaite que cette vision aille plus loin que l'énoncé des bienfaits du loisir et porte sur les principes qui encadrent le système de déploiement des services.

« *Les composantes d'une vision du loisir de demain sont la concertation, la définition d'un plan d'action et le partage des responsabilités ainsi que les actions requises pour atteindre les objectifs recherchés.* » (Extrait d'un mémoire représentatif de plusieurs autres)

Le sondage exprime bien la nature de la vision du loisir. Voir un sommaire des résultats en page 36.

En d'autres mots, le loisir public se développe ENSEMBLE dans une unité de valeurs et une diversité des approches.

### Cohérence entre les orientations et les pratiques : les conditions du faire ensemble

Nombre d'organismes et de professionnels ont dénoncé l'incohérence entre la volonté affirmée de « faire ensemble » et les pratiques contractuelles et de reddition de comptes. Ces pratiques s'apparentent plus à de la sous-traitance qu'à du partenariat, terme qui semble de moins en moins utilisé.

Cette ambiguïté affecte la perception mutuelle des collaborateurs et le rôle des professionnels devenu vérificateurs, au point que 59 % d'entre eux souhaitent clarifier ces questions avant de définir une vision commune.

De même, l'interaction des arrondissements et de la ville centrale reste soumise aux fragilités intrinsèques de l'action collective (voir l'article à ce sujet à la page 16). Si la responsabilité de l'offre de service appartient aux arrondissements, on reconnaît qu'il est des dimensions qui seraient mieux traitées ensemble. On cite les outils d'encadrement et de soutien aux organismes, la veille des attentes, des besoins et des pratiques de la population, la promotion de l'offre de service, le développement des compétences du personnel et le réseautage de ces derniers, ainsi que l'interaction avec les services centraux pour faire valoir les besoins et les caractéristiques du loisir.

<sup>2</sup> Commission sur la culture, le patrimoine et les sports (CCPS) (mai 2019), *Diagnostic du loisir public Montréalais*, document de consultation publique.

## Une vision : vue comme un projet commun

Il faut se doter d'une vision du loisir qui mobilise et donne du sens aux politiques, aux programmes et aux partenariats.

95%

La vision doit nommer les bénéfices recherchés.

95%

Cette vision doit engager le niveau politique autant que l'administration.

95%

Il faut se doter d'une vision du loisir qui mène à des indicateurs de la prestation des services en régie et par les organismes.

87%

La vision doit s'appuyer sur une affirmation du loisir essentiel au développement des communautés et des personnes.

59%

Une vision du loisir doit partir des arrondissement et être mise en commun.

81%

Une vision du loisir doit être affirmée pour l'ensemble de la Ville (central et arrondissement).

95%

Dans mon arrondissement, le loisir est un thème rassembleur qui inclut les domaines des sports, culture, plein air, etc.

97%

### Les ressources et la reconnaissance des missions

Évidemment, l'arrimage de la planification des ressources avec les orientations a été soulevé par les organismes et les professionnels, soit pour déplorer la présence de silos, soit pour évoquer l'insuffisance des ressources.

Comme il est aussi normal dans le vivre ensemble, les organismes et les arrondissements ont réclamé la reconnaissance de leurs missions propres. L'absence d'une telle reconnaissance exacerbe encore le besoin de clarifier le rôle de partenaire et celui de donneur de contrats de la Ville.

## 27 RECOMMANDATIONS

Le 12 septembre dernier, la Commission permanente sur la culture, le patrimoine et les sports a rendu publiques 27 recommandations au Conseil municipal dont les grands axes se résument ainsi :

1. développer et affirmer une vision montréalaise du loisir public;
2. mieux soutenir les arrondissements dans leur rôle de maître d'œuvre de l'offre de loisir public à Montréal;
3. mieux soutenir les organismes de loisir dans leur rôle de partenaires dans la planification et la réalisation de l'offre de service;
4. reconnaître l'importance du loisir pour toutes et tous;
5. mieux reconnaître la spécificité du loisir culturel.

Ces recommandations traduisent une vision moderne et pragmatique du loisir public, inspirante et compatible avec la diversité des parties prenantes. Elles sont aussi l'expression d'une volonté réelle d'agir ENSEMBLE.



## GUIDES SPORTS LOISIRS

Une plateforme unique pour l'aménagement et l'entretien des espaces de sports et de loisirs.

Cinq guides déjà offerts, dont le nouveau guide des terrains de soccer extérieurs.



[guides-sports-loisirs.ca](https://guides-sports-loisirs.ca)

Une initiative de

**AQLM**  
Association québécoise du loisir municipal