AGORA FORUM
La revue du loisir municipal au Québec

ÉTÉ 2017
VOLUME 40
NUMÉRO 2

LES MODÈLES DE GESTION

LEAN MANAGEMENT

MODÈLE TOYOTA

GESTION STRATÉGIQUE

GESTION PAR OBJECTIFS

GESTION DURABLE

RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS

NOUVEAU MANAGEMENT

GESTION PAR RÉSULTATS

POLITIQUE DE L'ACTIVITÉ PHYSIQUE, DU SPORT ET DU LOISIR 14

DOMESTIQUER LES MULTIPLES MODÈLES DE GESTION 27

COMMENT AVOIR DE L'IMPACT DANS L'EXERCICE DE SON RÔLE-CONSEIL 36

Poste-publications no de convention 40069242

Association québécoise du loisir municipal

Nos **NOUVELLES** maisonnettes *Woodville!*

Woodville combine le caractère **naturel**, **chaleureux** et l'agréable parfum de bois avec la durabilité et la stabilité du métal. Un monde de conte de fée émerge de ses maisonnettes en bois avec ses fenêtres surdimensionnées et ses toits en pente. Elles se tiennent bien serrées et elles sont reliées avec du cordage ou des ponts pour un effet encore plus spectaculaire.

Osez l'aventure et prônez l'imaginaire avec Woodville!

825, rue Théophile-Saint-Laurent
C.P. 57, Nicolet (Québec) J3T 1A1
T 819 293-8591
F 819 293-6644
1 800 838-8591 • www.tessier-rp.com

LEAN MANAGEMENT

SOMMAIRE

Association québécoise du loisir municipal

COMITÉ EXÉCUTIF

PRÉSIDENT
Charles Pagé, Québec
418-641-6401, poste 3449
charles.page@ville.quebec.qc.ca

VICE-PRÉSIDENT
Guy Dionne, Rimouski
418-0724-3159
guy.dionne@ville.rimouski.qc.ca

SECRÉTAIRE-TRÉSORIÈRE
Janique Letellier, Laval
450-662-4901
j.letellier@ville.laval.qc.ca

AUTRES MEMBRES
François LeBlond, Baie-Comeau
418-296-8358
fleblond@ville.baie-comeau.qc.ca

Edith Proulx, Piedmont
450-227-1888 poste 223
loisirs@piedmont.ca

SOUTIEN PERMANENT

DIRECTEUR GÉNÉRAL ET SERVICES AUX MEMBRES ASSOCIÉS
Luc Toupin
514-252-5244, poste 3
dg@loisirmunicipal.qc.ca

DIRECTRICE
Geneviève Barrière
514-252-5244, poste 4
g.barriere@loisirpublic.qc.ca

RESPONSABLE À LA GESTION FINANCIÈRE
Carole Hamel
514-252-5244, poste 1
carole.hamel@loisirpublic.qc.ca

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT
Adèle Antoniolli
514-252-5244, poste 2
aantoniolli@loisirpublic.qc.ca

REPRÉSENTANTS DES RÉGIONS

ABITIBI–TÉMISCAMINGUE
Gérard Pâquet
gerard.paquet@rouyn-noranda.ca

BAS–SAINT-LAURENT
Martin Gilbert
m.gilbert@ville.matane.qc.ca

CAPITALE-NATIONALE
Vacant

CENTRE-DU-QUÉBEC
Steve Bazinet
sbazinet@ville.drummondville.qc.ca

CHAUDIÈRE-APPALACHES
Jean-François Roy
jean-francois.roy@ville.montmagny.qc.ca

CÔTE-NORD
François LeBlond
fleblond@ville.baie-comeau.qc.ca

ESTRIE
Linda Gagnon
l.gagnon@ville.magog.qc.ca

GASPÉSIE–ÎLES-DE-LA-MADELEINE
Lénie Lacasse
lenie.lacasse@ville.gaspe.qc.ca

LANAUDIÈRE
Isabelle Champagne
ichampagne@ville.lavaltrie.qc.ca

LAURENTIDES
Édith Proulx
loisirs@piedmont.ca

LAVAL
Sébastien Vallée
s.vallee@laval.ca

MAURICIE
Estelle Paulhus
epaulhus@ville.latuque.qc.ca

MONTÉRÉGIE
Manon Lanneville
manon.lanneville@ville.varennes.qc.ca

MONTRÉAL
Jocelyn Gauthier
jocelyngauthier@ville.montreal.qc.ca

NORD-DU-QUÉBEC
Élizabeth Renaud
elizabethr@ville.chibougamau.qc.ca

OUTAOUAIS
Yess Gacem
gacem.yess@gatineau.qc.ca

SAGUENAY–LAC-SAINT-JEAN
Guylaine Houde
guylaine.houde@ville.saguenay.qc.ca

MEMBRE COOPTÉ
Luc Rousseau, Montréal
lrousseau @ville.montreal.qc.ca

ASSOCIATION CANADIENNE DES PARCS ET LOISIRS

REPRÉSENTANT DE L'AQLM
Vacant

Mot du président 4

Les grands dossiers de l'AQLM 6

Les modes de gestion des infrastructures : entre théorie et pratique 9

Politique de l'activité physique, du sport et du loisir 14

- Oui à l'objectif, un bémol sur le rôle des municipalités 19
- Un grand pas… et dans la bonne direction! 21

L'AQLM et la Ville de Montréal lancent un guide d'entretien des terrains de balle 24

Domestiquer les multiples modèles de gestion 27

La gestion par les forces : entrevue avec Jacques Forest 33

Comment avoir de l'impact dans l'exercice de son rôle-conseil 36

Mandat élargi pour le projet Espaces : de nouveaux outils visant toutes les catégories d'usagers des parcs 40

5e Rendez-vous québécois du loisir rural : l'occasion parfaite d'un dialogue plus que nécessaire 42

Pratiques exemplaires 44

Regard sur l'actualité 46

AGORA FORUM

Publié par l'Association québécoise du loisir municipal quatre fois l'an et distribué aux membres de l'AQLM et à ses partenaires du monde du loisir au Québec.

Pour alléger la lecture, là où la forme féminine n'est pas appliquée, elle est sous-entendue, s'il y a lieu.

Le contenu des articles publiés demeure la responsabilité de leurs auteurs.

Rédacteur en chef : Sylvain Hénault
Directeur artistique : Joël Lemay
Infographiste : Caroline Faucher
Correcteur : Denis Poulet
Imprimeur : Imprimerie Siel

Publicité
Luc Toupin
514 252-5244, poste 3
dg@loisirmunicipal.qc.ca

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISSN 1496-6409

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DU LOISIR MUNICIPAL

4545, av. Pierre-De Coubertin
Montréal QC H1V 0B2

T : 514 252-5244
F : 514 252-5220

infoaqlm@loisirmunicipal.qc.ca
www.loisirmunicipal.qc.ca

AQLP
ALLIANCE QUÉBÉCOISE DU LOISIR PUBLIC

L'AQLM est membre de l'Alliance québécoise du loisir public.

Poste-publications no de convention 40069242

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE
DU LOISIR MUNICIPAL

MOT DU PRÉSIDENT

CHARLES PAGÉ, PRÉSIDENT
TWITTER : @PRESIDENTAQLM

En mai dernier, près de 180 municipalités québécoises ont été affectées par des crues sans précédent depuis 100 ans. Dans ces moments difficiles, le loisir municipal n'est plus prioritaire, car les besoins vitaux priment. Tous essaient de protéger et sauver leurs avoirs avant tout.

Grâce à leur polyvalence et à leurs connaissances du milieu, les professionnels en loisir jouent souvent un rôle important dans ces situations dramatiques. Ils sont en effet très souvent responsables des services aux sinistrés dans le cadre du déploiement de la sécurité civile.

Mes premiers mots vont donc à ces nombreux collègues du loisir municipal pour qui le printemps 2017 a donné lieu à une opération de mobilisation et de solidarité extraordinaire. On était alors bien au-delà des enjeux du loisir municipal, mais les valeurs et principes que nous prônons restaient des références précieuses.

AU QUÉBEC, ON BOUGE!

Si le printemps 2017 a marqué bien de nos membres en raison de leur rôle dans les services aux sinistrés, il restera aussi historique en raison du dépôt de la Politique de l'activité physique, du sport et du loisir par le Gouvernement du Québec.

L'AQLM s'est réjouie que le Gouvernement ait enfin présenté sa nouvelle politique. Attendue depuis des années, au fil de nombreuses rumeurs de lancement toujours reporté, cette politique s'inscrit parfaitement dans la foulée du Livre vert que le Ministère avait soumis à la consultation en 2013.

L'AQLM comprend que *Au Québec, on bouge!* ne se limite pas à l'activité physique et au sport au sens strict, mais constitue un appel aux citoyens et aux citoyennes à être plus actifs tout au long de leur vie.

La Politique interpelle ses partenaires, dont les services municipaux de loisir, les invitant à une promotion d'une pratique régulière de l'activité physique.

Comme le milieu du loisir municipal est interpellé, il faut maintenant relever les défis de son implantation. À nous de démontrer qu'au Québec, le loisir municipal bouge et fait bouger.

Voir le communiqué intégral de l'AQLM à la page 19, ainsi que d'autres textes sur cette nouvelle politique.

LES STRATÉGIES DE GESTION

Le thème du présent numéro vise à faire réfléchir sur les différentes stratégies de gestion en loisir municipal. Quand nous avons esquissé ce thème au comité éditorial, nous avons exploré un large éventail de façons de l'aborder.

C'est une dimension du loisir public qui nous interpelle grandement. Avec les années, les stratégies de gestion se sont diversifiées, et plusieurs modes nouveaux ou différents (dans certains cas, déroutants) ont été expérimentés.

La volonté de diminuer les coûts et d'élargir les services aux citoyens, donc de faire plus avec moins, la nécessité d'accorder une place au privé dans certains champs d'activités historiquement réservés au public, la difficulté de recruter du personnel compétent pour certaines tâches ne sont que quelques exemples de circonstances qui nous obligent à réfléchir sur les différents modes de gestion possibles.

18e CONFÉRENCE ANNUELLE DU LOISIR MUNICIPAL (CALM)

Depuis le 23 mai, les inscriptions sont ouvertes pour la 18e Conférence du loisir municipal, qui aura lieu du 4 au 6 octobre 2017 à Drummondville. C'est toujours un plaisir pour moi de vous inviter à participer à la CALM.

L'édition 2017 aura pour thème : « Créativité! Le défi des municipalités innovantes ». Elle se veut une occasion de partage et d'échange sur les meilleures pratiques en loisir public.

Je remercie sincèrement tous ceux et celles qui ont pris le temps de soumettre un projet de présentation. Nous avons reçu une soixantaine de propositions. Plus de 600 participants sont attendus pour ce rendez-vous annuel, ce qui fait toujours de la CALM le plus important rendez-vous annuel dans le monde du loisir au Québec. *Voir page 24.*

Je profite de l'occasion pour vous inviter également à notre assemblée générale qui aura lieu le vendredi 6 octobre. Il s'agit d'un moment privilégié pour vous faire connaître l'état d'avancement des différents projets et chantiers de l'AQLM, particulièrement par rapport au plan stratégique 2015-2019. C'est aussi le moment de déposer notre bilan et de procéder à l'élection des membres du conseil d'administration de la prochaine année.

1er SALON DE L'INNOVATION DU LOISIR PUBLIC

Depuis maintenant près de deux ans, un comité de l'AQLP, en étroite collaboration avec ses trois partenaires, soit l'AQLM, l'AQAIRS et l'ARAQ, prépare le 1er Salon de l'innovation du loisir public, qui aura lieu les 4 et 5 octobre 2017 à Drummondville. On compte y accueillir 2000 visiteurs provenant de différents milieux professionnels associés de près ou de loin au loisir, au sport et à l'activité physique. La grande majorité des 120 kiosques est déjà vendue. Outre ceux-ci, il y aura des conférences et des présentations gratuites offertes à tous les visiteurs.

Inscrivez cet événement unique à votre agenda dès maintenant, c'est un rendez-vous innovateur et gratuit. Tous les acteurs du loisir public convergeront vers Drummondville en octobre prochain. *Voir page 26.*

PROGRAMME DE RECONNAISSANCE

Le 18 avril dernier, nous lancions un appel de candidatures pour les prix Excellence 2017. La période de soumission de candidatures prendra fin le 20 août 2017. Les lauréats seront dévoilés le jeudi 5 octobre 2017 à Drummondville lors de la 18e Conférence annuelle du loisir municipal. Comme l'an dernier, les lauréats recevront le trophée Otium.

Je vous invite personnellement à faire connaître vos bons coups, vos belles réalisations et vos sources de fierté en déposant une candidature dans l'une des catégories.

GUIDE D'ENTRETIEN DES TERRAINS DE BALLE

À la suite de la signature d'une entente avec la Ville de Montréal, l'AQLM a reçu le mandat de produire un guide numérique sur l'entretien de terrains de balle. Bien qu'il soit déjà disponible, le lancement officiel aura lieu au cours de l'été à l'hôtel de ville de Montréal, dans le cadre de l'exposition « Montréal à coups sûrs! Une histoire de baseball ».

Je remercie chaleureusement les nombreux collaborateurs à ce projet, qui ont travaillé avec acharnement pour respecter les délais et produire un guide de qualité. Attendu par nos membres, ce projet répondra certainement aux besoins exprimés. Je vous invite à partager la bonne nouvelle. *Voir page 46.*

EN CONCLUSION

Le début de l'été mobilise les troupes du loisir municipal autour d'activités et de lieux souvent réjouissants, notamment les camps de jour et les piscines extérieures, les parcs et les fêtes populaires, dont la Fête nationale. Pour le loisir municipal, l'été offre des occasions importantes de rencontres entre les citoyens dans des contextes festifs et détendus à cause des vacances. Sans compter les nombreuses installations accessibles aux citoyens pour la pratique libre de leurs loisirs préférés.

Il s'agit d'une période exigeante pour le personnel du loisir municipal, mais ô combien valorisante à certains égards. Je vous invite à profiter de l'été sur le plan aussi bien professionnel que personnel. Prenez du temps pour vous-mêmes pour vivre des expériences de temps libre. Je vous souhaite un bel été ensoleillé et beaucoup de plaisir, et ce, autant sur le plan personnel que professionnel.

Au plaisir de vous voir au Salon de l'innovation du loisir public ou à la 18e Conférence annuelle du loisir municipal.

Je vous invite à suivre les activités de l'AQLM sur notre nouvelle page Facebook (Association québécoise du loisir municipal). Notre site internet (www.loisirmunicipal.qc.ca) et notre application mobile sont aussi d'excellentes sources d'information.

LES GRANDS DOSSIERS

« À nouveau cette année, la Tournée de l'AQLM fut un franc succès, et l'évaluation des participants est très positive. Chaque étape avait sa couleur locale et reflétait la réalité régionale. »

UN AUTRE FRANC SUCCÈS POUR LA TOURNÉE DE L'AQLM

Les 16 étapes de la deuxième Tournée de l'AQLM, effectuée du 22 mars au 18 mai, ont permis de rejoindre de nombreux membres et intervenants du loisir public dans l'ensemble des régions du Québec. À nouveau cette année, ce fut un franc succès, et l'évaluation des participants est très positive. Chaque étape avait sa couleur locale et reflétait la réalité régionale.

Cette initiative visait principalement à entrer en contact avec nos membres dans leur milieu pour favoriser le réseautage de tous les professionnels en loisir municipal dans chaque région. Outre la présentation des grands dossiers de l'AQLM, une conférence du psychologue Jacques Forest ayant pour thème « Utiliser ses forces au quotidien pour augmenter la performance et le plaisir au travail » était offerte gratuitement (voir l'entrevue avec le professeur Forest à la page 33).

Les résultats du sondage effectué et les commentaires reçus sont plus que positifs, autant en ce qui concerne la formule qu'à propos du conférencier. Nul doute qu'après deux éditions très appréciées de la Tournée de l'AQLM, ce service apparaît maintenant un incontournable. Il sera difficile pour le conseil d'administration de ne plus l'offrir dans les années à venir.

BOURSES DE STAGE

En avril dernier, le Comité de la relève municipale formé de l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMQ), la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ) et l'Union des municipalités du Québec, en collaboration avec l'AQLM, l'Association des ingénieurs municipaux du Québec (AIMQ) et le Regroupement des gestionnaires en ressources humaines du Québec (GRHMQ), a eu le plaisir de remettre 21 bourses pour l'embauche d'un stagiaire dans 21 municipalités et MRC à la grandeur du Québec dans le cadre de l'initiative « Je travaille pour ma ville ». C'est donc un total de 63 000 $ qui a été remis à 21 municipalités.

L'AQLM est fière d'avoir fait partie de ce partenariat pour une deuxième année consécutive en offrant deux bourses d'une valeur totale de 6000 $. Cet investissement est en lien direct avec l'une des sept orientations de notre plan stratégique 2015-2019, soit valoriser l'implication et le soutien de la relève en loisir municipal. L'AQLM félicite les deux municipalités récipiendaires (Cowansville et Témiscouata-sur-le-Lac) et remercie les 10 municipalités qui ont soumis 11 projets de stage. *Voir aussi page 45.*

JOURNÉE NATIONALE DES TECHNICIENS D'INTERVENTION EN LOISIR (JNTIL)

L'AQLM s'est engagée comme principal collaborateur de la JNTIL 2017 qui s'est déroulée le mardi 11 avril. Cette journée vise à répondre aux objectifs de valorisation de la profession, de consolidation du sentiment d'appartenance, et ce, pour l'ensemble des étudiants et diplômés du programme de Techniques d'intervention en loisir offerts dans les six établissements d'enseignement collégial à travers la province.

DE L'AQLM

En vertu de l'orientation de notre plan stratégique 2015-2019 visant à valoriser l'expertise des professionnels en loisir municipal pour une meilleure reconnaissance, il s'agit là d'un bel événement à soutenir. Cette quatrième édition de la JNTIL a connu un succès et une belle visibilité médiatique. Notre association évalue positivement sa collaboration avec le comité organisateur. Advenant une cinquième édition, nous nous associerons certainement de nouveau à cette belle initiative.

FORMATIONS EN LIGNE

Le service de formation de l'Alliance québécoise du loisir public (AQLP), qui intègre les formations offertes aux membres de l'AQLM, continue à offrir des formations sous différentes formes afin de répondre le plus adéquatement possible aux besoins de tous les membres. Le programme comprend des cours de type traditionnel, des webinaires et des formations à la carte. Les membres des trois partenaires peuvent également louer des vidéos de formation accessibles sur le site de l'AQLP. Onze vidéos de formation sont disponibles. On peut les louer pour une année complète.

L'AQLM et l'Association des camps du Québec (ACQ) ont lancé un programme de formation en ligne sur les camps de jour municipaux. Il s'agit de huit capsules vidéo portant sur les balises que contient le *Cadre de référence pour les camps de jour municipaux*. Ces capsules de formation peuvent être regardées gratuitement. Il est possible de poser des questions ou de faire des commentaires dans la « foire aux questions ». L'accès aux capsules se fait directement sur le site de l'AQLM (www.loisirmunicipal.qc.ca). L'AQLM remercie le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur pour son soutien financier majeur à cette initiative.

QUELQUES NOUVELLES DE VOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION

En décembre dernier, le conseil d'administration a mis sur pied de nouveaux comités de travail pour la prochaine année, dont un sur la gouvernance de l'association. L'objectif était de réfléchir, d'être un chef de file, un exemple et une organisation modèle en matière de gouvernance. La présidence et la direction ont ensuite participé à une formation spécialisée sur la gouvernance des organismes à but non lucratif, offerte par le Collège des administrateurs de sociétés. Cette formation a permis d'élaborer des propositions de pistes d'action pour améliorer la gouvernance de notre association. À sa rencontre de mars, le conseil d'administration a décidé de conserver le comité Gouvernance sur une base permanente pour exécuter différents mandats, notamment le suivi des pistes d'amélioration. Un projet de plan d'action en gouvernance a été déposé au conseil, mais déjà, à la rencontre de mars, plusieurs améliorations ont été apportées. L'AQLM souhaite se donner des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour mesurer la performance de l'organisation, du CA et de la direction.

Les comités sur le développement communautaire et social, sur le loisir culturel et sur un cadre de référence sur les services de base en matière de loisir ont tous progressé. Surveillez les annonces et les activités de l'AQLM, ces comités présenteront des propositions dans les mois à venir.

Texte rédigé par Charles Pagé, président

L'ÉQUIPE

ZAMBONI®
ROBERT BOILEAU INC.

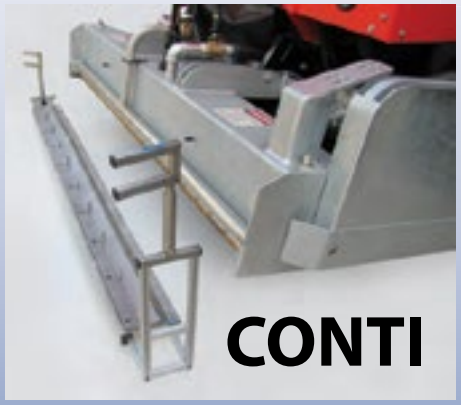
Distributeur exclusif au Québec

1-877-333-8420

Coupe bordure essence, propane ou électrique

Plus de 150 électriques vendues au Québec

Services
- Réparation sur la route et en atelier
- Formation agréée (opérateur, qualité de glace)
- Location : 40 Zamboni disponibles à court et long terme
- 650 électrique
- 446-526 au propane
- TMA pour tracteur



Changer votre lame en 10 minutes !
Fini de se pencher. Rapide et sécuritaire.
CONTI
aide-changeur de lame pour Zamboni ou Olympia

Les peintures les plus faciles à appliquer!

Jet Ice
DONNE VIE À LA GLACE

Blanc 3000

Couleurs

- Application complète de peinture avec l'un de nos deux véhicules «verts» à propulsion électrique
- Production de logos sur mesures
- Plastique de bande
- Lignes de papier
- Filet de protection
- Système de traitement d'eau

Et plus encore..

Fournisseur préféré d'équipements d'arénas NHL

Robert Boileau Inc.
Dynamisez votre glace !

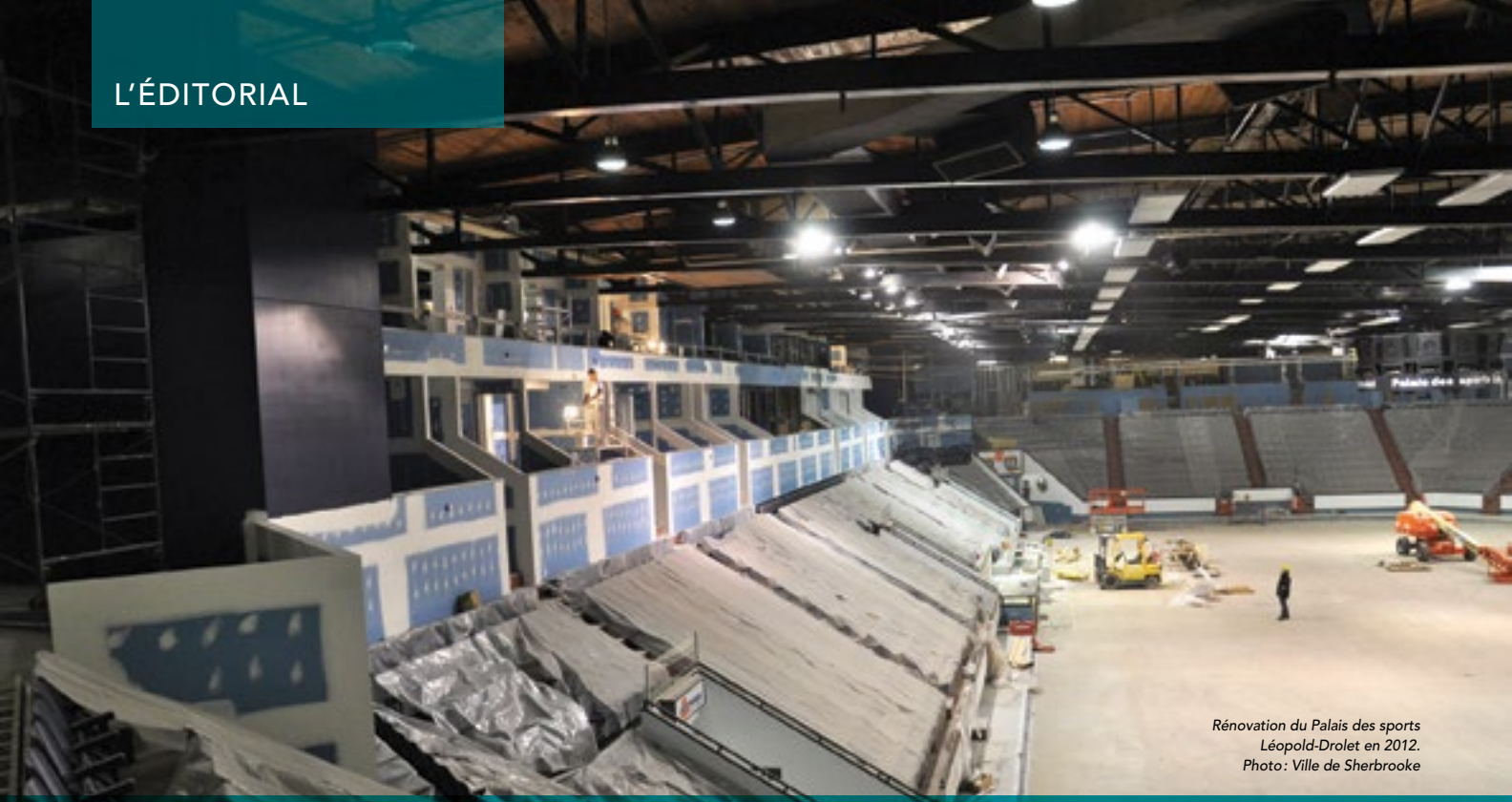
Ensemble de buts de hockey

Robert Boileau inc.
Membre affaire émérite

1425, boul. Pitfield, Saint-Laurent QC H4S 1G3
Tél. : (514) 333-8420 Fax : (514) 333-7056
Ligne sans frais : 1 877 333-8420
Membre: AQAIRS, APOM, AQLM et ORFA

Catalogues en ligne sur
arenazone.com

CENTRE DE SERVICE À BEAUPORT POUR L'EST DU QUÉBEC



Rénovation du Palais des sports Léopold-Drolet en 2012. Photo : Ville de Sherbrooke

LES MODES DE GESTION DES INFRASTRUCTURES : ENTRE THÉORIE ET PRATIQUE

PAR GUY DIONNE

> « L'implantation d'une nouvelle infrastructure dans une municipalité soulève la question des coûts récurrents et la recherche du modèle de gestion qui apportera les meilleures solutions. »

Le Québec semble connaître une embellie en matière d'infrastructures sportives, longtemps mises de côté comme priorité. De nouveaux programmes de financement gouvernementaux ou des crédits accrus dans les programmes courants nous permettront de rattraper un tant soit peu le retard pris dans le maintien en santé du parc des infrastructures au Québec. Cette bonne nouvelle arrive à point, car, et simplement à titre d'exemple, plus de 50 % des arénas au Québec ont plus de 40 ans.

Le milieu municipal, de plus en plus rompu aux saines habitudes de vie, à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens, à l'importance d'une vie active et à la demande sans cesse croissante des jeunes familles et des aînés en matière d'activités physiques, accueille avec soulagement et confiance ce virage majeur dans le soutien aux municipalités du Québec.

COMMENT GÉRER LES INFRASTRUCTURES ?

Mais comment gérer les infrastructures nouvelles ou rénovées ? Dans une perspective où la gestion municipale doit se faire le plus efficace et efficiente possible, quel mode de gestion choisir ? Privé, organisme sans but lucratif, régie interne ?

Choisir n'est pas facile. Il faut prendre du recul pour bien aligner le choix sur les valeurs et attentes de la municipalité. Trop facile la pensée magique de croire que l'économie financière d'un modèle doit trôner sur le dessus de la pile des critères !

L'implantation d'une nouvelle infrastructure dans une municipalité soulève la question des coûts récurrents et la recherche du modèle de gestion qui apportera les meilleures solutions. La vraie question est : « Est-ce qu'on a

les moyens de mettre l'essence que ça prend dans le véhicule de luxe que l'on vient d'acquérir ? »

En amont de l'implantation d'une infrastructure nouvelle ou rénovée, ce n'est pas tout de modéliser les grilles horaires futures pour répondre aux besoins non satisfaits, il faut aussi modéliser la partie financière pour bien évaluer l'impact de la charge financière tant sur la municipalité que sur les citoyens.

Les enjeux du choix d'un mode de gestion sont majeurs au chapitre de la gouvernance, des coûts et de la qualité du service aux citoyens. Au-delà des modèles théoriques, voyons tout ça dans un contexte pratique.

MODE DE GESTION RÉGIE INTERNE

On oublie trop souvent les avantages de l'expertise municipale, particulièrement quand on met dans l'équation une infrastructure de même catégorie qui s'ajoute à un parc d'infrastructures locales déjà existantes. Facile de dire que l'on peut faire mieux et à moindre coût en adoptant un autre modèle (OSBL ou privé)!

L'expertise locale met du temps à se développer. Généralement, les municipalités investissent dans le personnel, la maintenance et le renouvellement des équipements d'entretien. Doit-on y voir un désavantage ou plutôt des actions qui contribuent à la rétention du personnel et à l'atteinte de standards de qualité répondant aux attentes des utilisateurs ?

Comment ignorer que la gestion des infrastructures par la municipalité elle-même permet une dynamique d'ensemble et une synergie entre les infrastructures, les programmes d'activités et l'expertise du personnel affecté à la gestion de l'entretien ? Ces facteurs contribuent à une meilleure réponse aux besoins du milieu, tout en inscrivant cette réponse dans les valeurs et politiques de la municipalité.

Comme le souligne André Thibault dans son article à la page 27, *« Si améliorer l'efficience en réduisant les dépenses diminue la qualité du service tel qu'on le conçoit, l'opération est purement accessoire. Depuis de nombreuses années, on affirme "couper" sans affecter la qualité des services, mais le bon sens incite à croire que cette pensée magique a atteint ou est sur le point d'atteindre sa limite. »*

Il est trop facile de présumer qu'un nouveau mode de gestion apportera automatiquement plus de bénéfices financiers et le maintien, voire une amélioration, des services aux citoyens. Trop facile aussi de plier sous les critiques et arguments de certains usagers qui militent pour une approche de gestion différente, qui affirment par exemple que la qualité des glaces serait meilleure en mode de gestion privé.

Croire qu'un OSBL ou une entreprise privée apporterait une plus-value à tous les niveaux, c'est se mettre la tête dans le sable. Il ne suffit pas d'être un bon gardien de but dans une ligue de garage, d'encadrer une équipe de hockey mineur ou d'avoir été un nageur de compétition dans son jeune temps pour s'improviser gestionnaire. Le niveau de qualité dépasse les expériences d'un sportif ou d'un utilisateur régulier.

La qualité des services fait plutôt référence à l'expertise, au développement des compétences et à la pérennité des ressources que l'on forme. Trop facile de critiquer le modèle public et de remettre en question son efficacité alors que les municipalités investissent, et avec raison, dans le développement de ces compétences!

MODE DE GESTION « ORGANISME SANS BUT LUCRATIF »

Le choix de confier la gestion de l'exploitation à un organisme sans but lucratif (OSBL) peut être une option avisée dans la mesure où certaines règles de gouvernance seront exigées par la municipalité. Celle-ci peut par exemple exiger une forme de représentation des élus, des gestionnaires de la municipalité, de la direction ou du personnel du service des loisirs au conseil d'administration, la production de rapports d'activités ponctuels, une reddition de comptes annuelle, ou encore une obligation de performance en matière de qualité de service et de programmes.

Dans une organisation sans but lucratif, les administrateurs sont généralement des représentants des utilisateurs, des clubs ou d'un segment de la clientèle avec des besoins particuliers, par exemple les aînés. La plupart du temps, ces administrateurs n'ont aucune expérience en planification de programmes, connaissent plus ou moins les tendances larges du marché, ni les fondements d'une offre d'activités intégrée à l'ensemble des activités de la ville.

En revanche, les bénévoles qui font office d'administrateurs sont une source importante d'information pour l'organisation puisqu'ils ont une bonne lecture des besoins du segment de clientèle qu'ils représentent.

Toute cette expertise nécessaire aux corporations bénévoles repose sur la qualité de la ressource qui sera embauchée pour en diriger le fonctionnement. C'est sur cette ressource que repose le succès de ce modèle.

Ce modèle existe chez nous. Les résultats sont différents d'une organisation à l'autre. Si dans un cas l'expérience s'avère positive, il faut se garder de généraliser en soutenant que c'est le cas pour les autres.

Les écueils sont nombreux : piètres résultats du développement des clientèles et des programmes, adhésion mitigée aux valeurs et attentes de la municipalité, priorité aux résultats financiers au détriment de la qualité des services ou du bon fonctionnement de l'infrastructure, taux de roulement du

personnel élevé en raison d'un politique de bas salaires et difficulté de maintenir un personnel suffisamment formé, etc.

À l'occasion, la municipalité peut se voir obligée de réinvestir des sommes supplémentaires parce que les résultats financiers ne sont pas au rendez-vous. Dans ce cas, facile de voir la municipalité comme une mère nourricière aux poches profondes qui sera là pour éponger les déficits en période difficile.

Pour que ce modèle soit efficace, la règle est de ne pas lésiner sur la qualité du personnel qui sera embauché à la direction et de s'assurer que les mandats confiés à ces corporations sont clairs.

MODE DE GESTION PRIVÉ

Ce sont surtout les grandes villes qui ont recours au mode de gestion privé. Les résultats semblent variables, tantôt avantageux, tantôt décevants.

La clé du succès repose ici aussi sur la qualité d'un cahier de charges clair en fonction des attentes des municipalités. Par exemple, il faut des objectifs précis au chapitre des diverses clientèles à desservir, des programmes variés et de qualité, une synergie entre les différents partenaires du milieu (municipal, scolaire, associatif), une interaction avec les autres services municipaux, notamment les Travaux publics. Ajoutons la conformité des activités aux politiques de la Ville favorisant un milieu de vie dynamique et stimulant.

Les parties ont intérêt à mettre en place un bon processus de communication de manière à interagir sur une base régulière.

EXPÉRIENCE CITOYENNE

Quel que soit le mode de gestion, il ne faut pas perdre de vue que les premiers concernés, les citoyens utilisateurs, doivent vivre une expérience positive. Or, celle-ci tient autant à la qualité de l'infrastructure qu'à la prestation de services.

Le sentiment d'appartenance que les usagers d'une infrastructure peuvent développer joue un rôle de premier plan dans l'amélioration de leur qualité de vie. Cette qualité de vie découle d'une offre d'activités pertinentes, dans des horaires qui tiennent compte des contraintes quotidiennes et dans le contexte d'une approche de santé globale.

Ainsi, bien au-delà des coûts d'exploitation, le choix du mode de gestion doit prioriser l'expérience citoyenne.

EN CONCLUSION

L'impartition dans la gestion d'infrastructures publiques ne peut fonctionner que dans la mesure où le respect des valeurs municipales au premier chef fera partie de l'équation. Il faut également s'assurer que l'impartition n'isolera pas l'infrastructure de la dynamique municipale, privant la municipalité d'interactions et de synergies qui pourraient être bénéfiques dans une gestion globale de la planification. Enfin, la clarté des mandats doit jouer un rôle de police d'assurance pour éviter les dérapages associés à une perte d'expertise si patiemment cultivée au cours des années.

À Rimouski, nous aurons la chance dès 2019 de profiter d'un nouveau complexe comprenant deux glaces, une piscine et un bassin récréatif. Dans leur sagesse, les élus ont commandé à une firme une étude sur les différents modes de gouvernance possibles des installations sportives municipales. Le processus de prise de décision commence avec les informations les plus complètes sur chacun des modèles, les avantages et les désavantages. Comme il s'agit d'orientation à long terme, les élus doivent se donner le temps de réflexion nécessaire.

PROGRAMME DE RECONNAISSANCE

PRIX
EXCELLENCE
AQLM

Vous connaissez ce programme de l'AQLM, mais n'avez jamais pensé à soumettre une candidature. Alors, prenez quelques minutes pour lire ceci.

Ce programme est une occasion, entre autres, pour :

- Reconnaître les initiatives qui ont un impact significatif dans divers milieux
- Mettre de l'avant la créativité et l'ingéniosité des équipes de travail dans la résolution de problèmes qui s'avèrent un frein à la participation de la collectivité
- Favoriser la mise en valeur de projets structurants dans un milieu, qu'il s'agisse de programmation ou d'infrastructures
- Souligner la contribution exceptionnelle de certains acteurs du milieu dans le service à leur collectivité ou à un segment de celle-ci
- Contribuer à l'avancement des différentes facettes des projets ou des services

Vous avez réalisé quelque chose dont vous êtes fier, vous êtes convaincu que cela a vraiment été un plus pour les personnes visées.

Voici quelques exemples de réalisations ou de situations qui mériteraient peut-être d'être reconnues au niveau provincial :

- Vous avez développé, seul ou en partenariat, un programme novateur qui a obtenu un bon succès auprès de la population, d'un groupe particulier ou de votre clientèle.
- Malgré une enveloppe budgétaire restreinte, vous avez réussi, grâce à l'implication de toutes les parties concernées, à livrer un équipement fonctionnel qui répond aux besoins exprimés, qui respecte les règles de l'art et qui s'inscrit dans la foulée des nouvelles pratiques.
- Vous avez résolu de façon originale un problème récurrent au bénéfice de la population, des usagers d'un service municipal ou de votre clientèle.
- Vous avez développé un nouveau produit, un service, un instrument ou une nouvelle expertise qui a permis de bonifier la qualité de l'offre de service aux citoyens.
- Vous souhaitez partager avec vos pairs une expérience stimulante qui a eu un impact réel dans votre milieu.

Préau

LE POLYDÔME
QUATRE SAISONS

UNE STRUCTURE POUVANT
SOUTENIR ET GARANTIR
UNE PROGRAMMATION VARIÉE
TOUT AU LONG DE L'ANNÉE

514 507 3600
PREAU.CA

ET PRIX EXCELLENCE 2017 DE L'AQLM

- Vous aimeriez souligner de façon particulière et originale une réussite marquante de votre équipe.

Pour toutes ces raisons ou pour d'autres qui vous appartiennent, vous avez décidé cette année de soumettre une candidature.

C'est très simple! Vous n'avez qu'à vous rendre sur le site de l'AQLM via le lien **www.loisirmunicipal.qc.ca**. Vous y retrouverez, sous l'onglet Événements, la rubrique Prix Excellence 2017. Il y a là tout ce que vous devez savoir pour soumettre une candidature, y compris le formulaire approprié.

Toutes les demandes doivent se faire en ligne. La date limite est le 20 août 2017, sauf pour le volet académique, qui était fixée au 31 mai 2017.

Le comité Reconnaissance de l'AQLM a la responsabilité de choisir les lauréats et d'organiser la remise des prix.

Voici un rappel des catégories:

- **Réalisations professionnelles**
- **Municipalités, villes ou arrondissements:**
  - Municipalités de moins de 10 000 habitants
  - Municipalités ou arrondissements entre 10 000 et 50 000 habitants
  - Municipalités ou arrondissements de plus de 50 000 habitants
- **Soutien à l'innovation et au développement:**
  - Membres commerciaux
  - Membres corporatifs
- **Loisir rural (municipalités de moins de 5000 habitants)**
- **Soutien au bénévolat**
- **Excellence académique**
  - Collégial
  - Universitaire

En espérant que nous aurons le plaisir de faire de très belles découvertes.

Faites-vous confiance, qu'il s'agisse d'une première expérience ou non. Nous serons réceptifs à votre candidature.

Faites-vous confiance, qu'il s'agisse d'une première expérience ou non. Nous serons réceptifs à votre candidature.

Qui sait, vous serez peut-être l'un ou l'une des récipiendaires d'un trophée Otium de l'édition 2017.

N'hésitez pas à me joindre au besoin.

Francine Caron, responsable
du programme de reconnaissance
de l'AQLM, édition 2017
514-252-5244 poste 8
francine.caron@loisirpublic.qc.ca

POLITIQUE DE L'ACTIVITÉ PHYSIQUE, DU SPORT ET DU LOISIR
LES MUNICIPALITÉS : INCONTOURNABLES!

PAR ANDRÉ THIBAULT, PH. D.,
ET MARC-ANDRÉ LAVIGNE, PH. D.,
OBSERVATOIRE QUÉBÉCOIS
DU LOISIR

> « Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) a lancé le 3 avril dernier sa politique de l'activité physique, du sport et du loisir sous l'appellation *Au Québec, on bouge!* »

LE LOISIR COMME ENVIRONNEMENT FAVORABLE

Joignant sa voix au concert d'organismes comme ParticipAction au Canada, Let's Move aux États-Unis, Now We Move en Europe, Québec en Forme et Kino-Québec, ainsi qu'à celle des municipalités québécoises qui, depuis des décennies dans certains cas, ont entrepris de lutter contre l'obésité, la détérioration de la qualité de vie et l'augmentation des coûts de santé, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) a lancé le 3 avril dernier sa politique de l'activité physique, du sport et du loisir sous l'appellation *Au Québec, on bouge!*[1]

Le Gouvernement fixe une cible qui s'exprime ainsi :

> « D'ici 2027, augmenter d'au moins 10 % la proportion de la population qui fait au moins le volume recommandé d'activité physique pendant ses temps libres et, plus précisément, de 20 % pour les jeunes âgés de 6 à 17 ans. » (p. 15)

Citant la Charte de Toronto pour l'activité physique, le Ministère est persuadé, à juste titre, que :

> « L'activité physique favorise le bien-être ainsi que la santé physique et mentale. Elle prévient la maladie, améliore les liens sociaux et la qualité de vie, en plus de procurer des bénéfices économiques et de contribuer au développement durable. Les collectivités qui, par divers moyens accessibles et à coût abordable, encouragent les citoyennes et les citoyens de tous les âges et de tous les milieux à pratiquer des activités physiques et sportives profiteront de ces effets bénéfiques.[2] »

[1] *Document disponible à www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/SLS/sport_loisir_act_physique/Politique-FR-v18_sans-bouge3.pdf.*

[2] *Conférence internationale sur l'activité physique et la santé publique, Société internationale pour l'activité physique et la santé, Toronto, 2010.*

Essentiellement, cette politique affirme le désir du Gouvernement, via le MEES, que la population bouge davantage dans ses loisirs. Pourquoi choisir le contexte du loisir ? Notamment parce que plaisir et activité physique vont de pair si on souhaite que l'habitude de bouger s'installe. Le MEES entend tout naturellement bouger d'abord dans sa cour pour rejoindre les enfants à l'école.

Par ailleurs, la cible de la politique ne sera atteinte que par une large mobilisation au-delà du MEES. On comprend pourquoi le « Gouvernement du Québec entend faire la promotion, auprès de tous, de l'activité physique et des loisirs actifs, et plus largement d'un mode de vie actif » (p. 2).

SANS LA MOBILISATION DES PARTENAIRES, UNE POLITIQUE FRAGILE

> « Qu'elles soient du milieu des services de garde éducatifs à l'enfance, associatif, éducatif ou municipal, du monde du travail, du domaine de la santé ou du secteur privé, toutes les personnes concernées gagneront à coordonner leurs activités et à agir en synergie dans le cadre de la mise en œuvre de la Politique. Il s'agit d'une condition sine qua non. » (p. 33)

La phase de sensibilisation est à maturité. Maintenant, pour passer à l'instauration d'un « mode de vie », il faut des environnements favorables qui facilitent la pratique quotidienne et, surtout, libre.

N'ayant juridiction que sur une partie des acteurs à mobiliser, soit les commissions scolaires et jusqu'à un certain point les organismes dont le financement est accompagné d'un mandat précis et d'une obligation de résultat, le MEES reconnaît que, parmi les quatre enjeux qui peuvent plomber la réalisation de la nouvelle politique, celui du leadership et de la concertation est capital.

Si on y réfléchit le moindrement, cet enjeu transcende les trois autres : ni la promotion, ni l'expérience de qualité, ni l'accessibilité ne peuvent se réaliser sans la mobilisation concertée d'acteurs hors de la juridiction du MEES, parmi lesquels, et au premier chef, les municipalités. Le plan d'action doit répondre à ce défi.

LES MUNICIPALITÉS AU CŒUR DU SUCCÈS

Le succès de la Politique de l'activité physique, du sport et du loisir exige de « reconnaître d'emblée que les municipalités jouent un rôle central et crucial dans la mise en œuvre de toute politique visant à édifier un Québec plus en forme, et [d']exprimer l'intention ferme de renforcer les pouvoirs actuels des municipalités pour leur permettre, avec leur réseau local (institutionnel, associatif et privé), de mettre en place les conditions d'accessibilité, de concertation, de qualité et de sécurité répondant spécifiquement aux besoins et intérêts de leur population », lisait-on dans le mémoire que l'AQLM a présenté dans le cadre de la consultation qui a mené à la présente politique[3].

Il faut rappeler que l'ensemble des municipalités dépense plus en loisir, culture et sport que le Gouvernement du Québec par ses multiples ministères, et que le temps bénévole a une valeur équivalant à presque un milliard et demi de dollars. Sans les municipalités, les effets de la politique pourraient n'être que superficiels ou accessoires, ne se manifestant que par quelques événements à l'école ou ailleurs alors que la finalité porte sur la pratique régulière d'activités physiques, qui, par nature, imprègne la quotidienneté la vie durant. C'est après l'école, dans tous les sens du mot (après les heures de classe, après la fin des études, durant les vacances) que le mode de vie souhaité se manifestera le plus : il appartient à l'initiative propre des personnes.

« …l'ensemble des municipalités dépense plus en loisir, culture et sport que le Gouvernement du Québec par ses multiples ministères… »

[3] *Mémoire présenté dans le cadre de la consultation sur le livre vert* Le goût et le plaisir de bouger : vers une politique du sport, du loisir et de l'activité physique, *septembre 2013, p. 4; www.loisirmunicipal.qc.ca/uploads/AQLM_Memoire_au_MELS_septembre_2013.pdf.*

TOROMONT CIMCO

Gardien du froid

Réfrigérants naturels
Systèmes durables et performants

AQLP Alliance Québécoise du Loisir Public
Association québécoise du loisir municipal — La voix unifiée du loisir municipal
AQAIRS

Contactez-nous
cimcorefrigeration.com

Montréal 514 331-5360 • Drummondville 819 471-9720 • Québec 418 872-4025 • Alma 418 662-2324 • Chandler 418 487-4914

Surfaces Synthétiques Sportives

carpell surfaces

Design
Construction
Installation

SÉCURITAIRE . ÉCOLOGIQUE . INNOVATIVE

www.carpell.com
1 888 322-7735

R.B.Q 8278-1501-33

Certifications FIFA, IRB, IAAF. Classification Court Pace ITF
Anti-chocs conformes et supérieurs aux normes CSA-Z614-07 et ASTM F-1292-04

Plus concrètement, au moins cinq des huit des orientations de la Politique interpellent résolument les municipalités. Les lieux de pratique, l'accessibilité des groupes ayant des besoins particuliers, l'environnement sécuritaire et respectueux des personnes, la valorisation du loisir, du sport et de l'activité physique, la promotion et le soutien au bénévolat, ainsi que la concertation des acteurs locaux relèvent de responsabilités que les municipalités exercent déjà en partenariat avec le milieu associatif. Ces responsabilités sont reconnues par plusieurs ministères, qui confient volontiers aux municipalités la mise en œuvre de politiques visant la famille, les aînés et les enfants.

Sur le plan local, les ministères responsables de l'expérience de loisir ont peu de leviers. La Loi sur les compétences municipales ne fait aucune obligation aux villes en cette matière. Il n'y a pas de loi-cadre ou de règlement-cadre en loisir, en sport et en activité physique, comme dans plusieurs autres domaines du service public. Dans le passé, politiques et plans d'action mis au point par les municipalités en fonction d'orientations ministérielles n'ont été possibles qu'à l'aide du soutien financier gouvernemental. Le plan d'action de la Politique de l'activité physique, du sport et du loisir inclura-t-il de nouveaux programmes incitatifs au-delà du financement des infrastructures ?

LA MUNICIPALITÉ AGENTE DE CONCERTATION : ACQUIS ET DÉFIS

Depuis une vingtaine d'années, la plupart des municipalités du Québec ont choisi le « faire avec » le milieu associatif comme stratégie de déploiement de l'offre en loisir. Agissant comme leaders, agents de liaison ou facilitateurs, les municipalités sont devenues des pilotes de réseaux et se sont dotées de mécanismes de concertation et de dialogue avec leur société civile. Voilà un acquis que reconnaissent, entre autres, les politiques de santé publique, de la culture, de la famille et des aînés, qui y fondent leur stratégie de mobilisation.

Cette reconnaissance n'est pas sans poser des défis d'intégration des intérêts sectoriels du Gouvernement, lequel, soupçonne-t-on, peine à intégrer ses propres silos. À la dernière Conférence annuelle du loisir municipal, en octobre 2016, une cinquantaine d'élus municipaux ont convenu qu'il fallait dorénavant se préoccuper d'« intégrer » et même de « fusionner » ces multiples politiques, qui sont toutes des dimensions de la qualité de vie. Sur le terrain, le citoyen n'a pas à faire les frais des silos.

Plutôt que d'ajouter un silo, la Politique de l'activité physique, du sport et du loisir pourrait se déployer autour des autres politiques. La famille, les enfants, les aînés, l'urbanisme, le transport, pour ne citer que quelques objets de ces politiques, touchent des segments de population et des champs d'action municipale où la vie active est peut-être déjà considérée comme une cible importante.

Le MEES entretient déjà une proximité avec les ministères, agences et organismes qui se préoccupent et s'occupent de la famille, des enfants et des aînés, mais il faudra innover pour influencer le transport, l'urbanisme et l'aménagement, où d'autres ministères sont porteurs de responsabilités. L'exception : le Programme de soutien aux installations sportives et récréatives administré par le MEES, où il faudra viser les bonnes cibles, soit les infrastructures qui favorisent la pratique populaire en mode libre tout autant qu'organisé.

LA CONCERTATION MUNICIPALE SCOLAIRE À REVAMPER

L'action de l'école auprès des jeunes et des enfants ne saurait se transformer en mode de vie si le milieu civil ne reprend pas le flambeau. Or, actuellement, la

« Plutôt que d'ajouter un silo, la Politique de l'activité physique, du sport et du loisir pourrait se déployer autour des autres politiques. La famille, les enfants, les aînés, l'urbanisme, le transport, pour ne citer que quelques objets de ces politiques, touchent des segments de population et des champs d'action municipale où la vie active est peut-être déjà considérée comme une cible importante. »

coopération municipale scolaire vit une période marquée par des enjeux financiers plus que par des cibles de bien commun.

Pourtant, la Politique de l'activité physique, du sport et du loisir souhaite soutenir continuité, complémentarité et réciprocité. Cet enjeu interpelle depuis longtemps le MEES, qui se trouve placé devant un défi d'innovation et de changement. Certains de ces enjeux sont énoncés dans la Politique, d'autres qui n'y sont pas sont quand même connus, mais la plupart sont lettre morte depuis longtemps, comme la taxation des échanges municipaux scolaires.

a. Enjeux de continuité

Service de garde scolaire (293 000 enfants[4]), semaine de relâche et camps de jour (près de 250 000 enfants[5]), ces programmes présentent un fort potentiel d'expérimentation d'activités physiques dans un contexte de plaisir. Les concevoir en continuité coûterait peu d'argent, mais cette coordination exige une vision commune de l'école, la municipalité et ses partenaires.

Le sport civil aura besoin d'assurer rapidement au jeune qui quitte la structure scolaire, où la pratique est encadrée voire obligatoire, un autre milieu favorable à la pratique du sport, à tout le moins dans les disciplines les plus populaires. La structure actuelle est parfois mal adaptée aux adolescents, qui n'ont pas nécessairement les habiletés pour poursuivre dans le système de développement de l'excellence et se voient mis « hors jeu » par un manque de possibilités de pratique récréative. Cet âge est critique pour le choix des activités qui seront pratiquées à l'âge adulte, car les études observent généralement une diminution importante, dès l'adolescence, du temps consacré à la pratique d'activités physiques durant le temps de loisir. Le jeune, tout comme l'ensemble de la clientèle adulte d'ailleurs, doit retrouver aisément des lieux d'initiation. Voilà un défi d'accessibilité au sport tant pour les municipalités que pour les fédérations sportives!

b. Enjeux de complémentarité

Il est clair qu'en milieu rural ou dans les quartiers dévitalisés qui voient leurs institutions réduites, l'école devient un centre communautaire, une partie prenante de la vie de la collectivité. Là où le milieu s'approprie un bâtiment scolaire, là où des bénévoles soutenus par leur municipalité assurent la qualité de vie à l'école, là où on aménage des lieux communs de loisir et d'activité physique, l'école communautaire et la municipalité sont complémentaires.

La compatibilité des normes budgétaires, le statut des bénévoles à l'école, la complémentarité des comités d'école et des comités de loisir sont des questions qu'on devrait régler avec plus de fluidité tout en préservant l'« empowerment » ou l'autonomie des directions d'école. Le MEES a des leviers pour mettre en œuvre plus largement cette idée d'école communautaire[6], qui se fonde sur l'implication de la communauté dans l'école et de l'école dans la communauté.

c. Enjeux de réciprocité

Arénas, gymnases, piscines, plateaux sportifs, pistes et sentiers divers, parcs pour enfants sont autant d'infrastructures répondant aux besoins des uns et des autres qui trop souvent font l'objet de marchandages avec le scolaire ou les autres municipalités. Pourtant, les besoins sont communs et la gestion de ces infrastructures devrait l'être tout autant. Le levier que constitue le Programme de soutien aux installations sportives et récréatives doit aider à surmonter les difficultés de coopération.

Il est en la matière des problématiques qui plombent le développement des infrastructures et des lieux de pratique que souhaite la Politique de l'activité physique, du sport et du loisir. En milieu rural, par exemple, les coûts de mise à niveau et de fonctionnement des arénas et des piscines absorbent plus de la moitié des dépenses en loisir et en sport, faute de masse critique, et restreignent le développement de services pour les familles et les aînés qui constituent la majorité de la population. Ailleurs, le développement des infrastructures en plein air, souvent situées en milieu rural, est limité par les faibles moyens des milieux ruraux alors que les usagers sont surtout urbains. S'ajoutent donc des enjeux de réciprocité entre villes et villages.

LA MUNICIPALITÉ ET LE GOUVERNEMENT : UN PARTENARIAT À AFFERMIR

Somme toute, il est nécessaire de formaliser les relations entre la municipalité et le Gouvernement. À l'évidence, les municipalités sont des partenaires incontournables pour la réussite de la Politique. Il faudra s'assurer que le plan d'action de la Politique donne les moyens d'influencer et de soutenir les actions municipales dans une perspective de valeur ajoutée aux actions déjà entreprises. Le plan d'action devra innover dans ses mesures à l'attention des municipalités afin de les rendre davantage responsables et imputables en matière d'activité physique. Quelques modifications législatives pourraient d'ailleurs soutenir cette orientation.

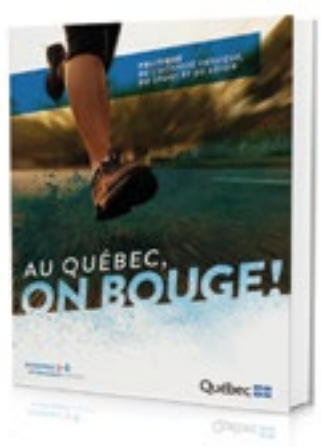
[4] *En 2012-2013, selon la Fédération des commissions scolaires du Québec; http://fcsq.qc.ca/commissions-scolaires/statistiques/.*

[5] *Thibault, André (2015), « Camps de jour : le chemin est encore long! »* Bulletin *de L'Observatoire québécois du loisir, vol. 12 n° 15, p. 1.*

[6] *Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2005),* L'école communautaire : un carrefour pour la réussite des jeunes et le développement de la communauté – Rapport de l'équipe de travail sur le développement de l'école communautaire.

L'AVIS DE L'AQLM

OUI À L'OBJECTIF, UN BÉMOL SUR LE RÔLE DES MUNICIPALITÉS



« L'AQLM souscrit largement à l'objectif prioritaire de la nouvelle politique, qui entrevoit dans 10 ans "des citoyens et citoyennes de tous âges plus actifs…" »

5 avril 2017 — L'Association québécoise du loisir municipal (AQLM) se réjouit que le Gouvernement du Québec ait enfin présenté sa nouvelle politique de l'activité physique, du sport et du loisir. Attendue depuis des années, cette politique s'inscrit parfaitement dans la foulée du *Livre vert* que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport avait soumis à la consultation en 2013.

L'AQLM comprend que *Au Québec, on bouge!* (titre de la politique) ne se limite pas à l'activité physique et au sport au sens strict, mais constitue un appel aux citoyens et aux citoyennes à être plus actifs tout au long de leur vie.

L'AQLM souscrit largement à l'objectif prioritaire de la nouvelle politique, qui entrevoit dans 10 ans « des citoyens et citoyennes de tous âges plus actifs, qui valorisent les activités physiques, les sports et les loisirs dans leur vie de tous les jours. » D'ici 2027, il faut « augmenter d'au moins 10 % la proportion de la population qui fait au moins le volume recommandé d'activité physique pendant ses temps libres et, plus précisément, de 20 % pour les jeunes âgés de 6 à 17 ans ».

L'AQLM aime bien l'idée de valoriser davantage les loisirs dans la vie de tous les jours. Et elle endosse l'appel à la mobilisation durant « les temps libres » pour l'amélioration de la condition physique et de la santé.

RECONNAISSANCE DE LA PRATIQUE LIBRE

En 2013, l'AQLM soulignait dans son mémoire sur le *Livre vert* que la pratique libre, nouvelle tendance lourde en loisir, était pratiquement ignorée. Or, la pratique libre a maintenant droit de cité dans les nouvelles visées gouvernementales. Les efforts de promotion ne seront pas réservés au sport fédéré et aux activités encadrées, les infrastructures qui soutiennent la pratique libre et le jeu libre auront aussi leur part des nouveaux crédits octroyés dans le cadre de la nouvelle politique.

Au Québec, on bouge! cite notamment le Comité scientifique de Kino-Québec pour faire référence aux parcs et espaces publics, « qui sont parmi les lieux les plus fréquentés pour la pratique d'activités physiques. Les jeunes habitant des quartiers où il y a une plus grande densité de parcs ont généralement un plus haut niveau d'activité physique, notamment parce qu'ils font davantage de déplacements à pied ou à vélo. »

L'AQLM considère que les enjeux retenus sont fort pertinents, soit l'accessibilité, la qualité de l'expérience, la promotion, le leadership et la concertation. Les orientations qui en découlent se justifient amplement, rejoignant bon nombre d'axes d'intervention que se sont donnés les services de loisir municipaux au fil des années.

Comme elle l'avait fait à l'occasion du dépôt du dernier budget provincial, l'AQLM salue les sommes importantes qui seront consacrées aux infrastructures de sport et de loisir dans la prochaine décennie. Ces investissements permettront non seulement de rénover ou de mettre à niveau le parc d'équipements qui facilitent la pratique d'activités physiques et l'acquisition de saines habitudes de vie, mais aussi d'en implanter de nouveaux qui tiennent compte de l'évolution des goûts et des intérêts et de la variété des modes de pratique.

LES MUNICIPALITÉS PARTIE PRENANTE, MAIS…

Au Québec, on bouge! mentionne bien les municipalités parmi les milieux appelés à mettre l'épaule à la roue pour mettre en œuvre la nouvelle politique, mais l'AQLM croit qu'on aurait pu leur attribuer, ainsi qu'aux professionnels en loisir, un rôle un peu plus marquant.

La municipalité joue notamment un rôle majeur dans le soutien au bénévolat et dans la concertation au niveau local. Or, les orientations 6 (Valoriser et promouvoir le bénévolat dans les activités physiques) et 8 (Assurer, à chaque palier, un partage cohérent et clair des responsabilités des organismes concernés) n'en font pas mention.

> « …l'AQLM croit qu'on aurait pu attribuer aux municipalités, ainsi qu'aux professionnels en loisir, un rôle un peu plus marquant. »

Dans son mémoire de 2013, l'AQLM demandait que la municipalité soit reconnue comme maître d'œuvre de l'application de la politique du loisir au niveau local, jouant particulièrement un rôle de leader et d'agent de concertation.

Le Gouvernement ne partage pas tout à fait cette vision, semble-t-il, même s'il reconnaît que la municipalité « joue un rôle primordial dans la mise en place d'environnements favorables à la pratique libre ou encadrée de diverses activités ». Il affirme aussi qu'elle « est un important acteur du développement des communautés sur tout le territoire québécois » et que, « en encourageant la participation citoyenne et l'action bénévole, la municipalité place la population au cœur du développement des activités physiques, des sports et des loisirs ».

L'AQLM offre son soutien au ministre et à toute l'équipe de son ministère dans la conduite et la mise en œuvre de la politique de l'activité physique, du sport et du loisir.

PROLOC
SPORT.LOISIR.CULTURE

Des outils de gestion performants et sur mesure

Organisez et gérez vos activités, plateaux, inscriptions et équipements

Centralisez l'information et conservez l'historique à l'aide du CRM intégré

Générez vos listes, relevés 24, rapports et statistiques

Proposez à vos participants l'inscription en ligne!

Pour développer **votre potentiel de gestion d'activités**

LOGILYS
LOGICIELS DE GESTION SPÉCIALISÉS

L'AVIS DU CQL

UN GRAND PAS… ET DANS LA BONNE DIRECTION!

« Cette première politique de l'activité physique, du sport et du loisir est la conclusion heureuse d'une démarche amorcée en 2013 et surtout d'une évolution positive depuis le document de consultation. »

4 avril 2017 — Le Conseil québécois du loisir (CQL) accueille avec satisfaction la Politique sur l'activité physique, le sport et le loisir *Au Québec, on bouge!* qui souligne la conviction partagée par le CQL et le Gouvernement du Québec à l'effet que « … l'activité physique, le sport et le loisir, notamment les activités de plein air, sont bons pour la santé physique et mentale, préviennent la maladie, favorisent les liens sociaux, ont un effet positif sur l'économie et contribuent au développement durable ».

« Cette première politique de l'activité physique, du sport et du loisir est la conclusion heureuse d'une démarche amorcée en 2013 et surtout d'une évolution positive depuis le document de consultation. Le citoyen et l'accessibilité pour tous sont au cœur des orientations. La Politique reconnaît que les loisirs sont un ingrédient indispensable à la qualité de vie des personnes comme des communautés. Elle reconnaît l'indispensable apport des bénévoles, des travailleurs et des organismes et appelle à la mobilisation. J'ai d'ailleurs eu le plaisir d'offrir au ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, monsieur Sébastien Proulx, notre entière collaboration dans cette emballante perspective », indique le président du CQL, monsieur Michel Beauregard.

Parmi les orientations positives de la politique, citons :

UNE POLITIQUE INCLUSIVE DES LOISIRS ET DES CLIENTÈLES

Nous saluons la déclaration du ministre qui affirme que « Cette politique aborde les loisirs sous toutes leurs formes et réaffirme leur importance pour le développement des personnes et des communautés, ainsi que le rôle inestimable qu'ils jouent dans la qualité de vie des citoyennes et citoyens ». La Politique offre une perspective fondée sur l'accessibilité pour tous à des loisirs de qualité et sécuritaire, selon leur diversité et secteur (activités physiques, culturel, plein air, scientifique, socio-éducative, sportive, touristique).

Au Québec, on bouge! s'appuie sur quatre enjeux, soit l'accessibilité, la qualité de l'expérience, la promotion, ainsi que le leadership et la concertation. Parmi ces énoncés, nous soulignons notamment ceux qui devraient avoir un impact positif pour le milieu associatif :

MISE EN PLACE DE PLACEMENTS LOISIRS

La création d'un programme d'appariement des dons privés, Placements Loisirs, répond positivement à la demande du CQL. Elle est importante et permettra aux organismes nationaux de loisir d'accroître significativement leur capacité financière pour les années futures. Ce levier financier, complémentaire au soutien à la mission des organismes, est un outil équivalent à celui dont disposent les fédérations sportives québécoises depuis quelques années.

LE LOISIR DE PLEIN AIR : UN POTENTIEL MAJEUR ENFIN RECONNU

Le potentiel du Québec en cette matière est identifié depuis des décennies. Il a été de tout temps soutenu et promu avec conviction par le milieu fédéré du loisir et le CQL. La pratique de ces activités permettant d'établir un rapport harmonieux et dynamique avec la nature s'inscrit dans la logique de développement durable actuelle. La reconnaissance du potentiel du plein air comme secteur majeur de développement et son insertion dans diverses mesures découlant de la Politique, telles que les infrastructures et le milieu scolaire, constituent une forme de « consécration » pour le milieu fédéré.

L'INDISPENSABLE APPORT DES BÉNÉVOLES ET DES ORGANISMES

La Politique reconnaît que « ...l'engagement bénévole est primordial et que sa reconnaissance et sa valorisation vont de soi ». Elle doit conséquemment conduire à des mesures adaptées de soutien pour en assurer la pérennité. Une formation et un soutien administratif adéquats font partie des indispensables mesures pour assurer le maintien de l'engagement des milliers de passionnés qui consacrent leur temps libre à l'accessibilité des loisirs.

LE BESOIN DE FORMATION DES INTERVENANTS CLAIREMENT IDENTIFIÉ

La Politique et les mesures proposées reconnaissent la nécessité d'assurer une expérience de loisir de qualité et sécuritaire par la formation et le perfectionnement. Un domaine d'expertise des intervenants du loisir. Responsables de multiples programmes de formation, le CQL et ses membres souscrivent aux mesures proposées qui devraient, entre autres, permettre le maintien et le développement du Programme DAFA.

INFRASTRUCTURES RÉCRÉATIVES ET DE PLEIN AIR

L'annonce d'un soutien financier majeur à la construction, la rénovation, l'aménagement, l'entretien et la mise aux normes des infrastructures récréatives d'ici 2019 constitue une excellente nouvelle, d'autant qu'elle inclut les projets en loisir de plein air, dont ceux émanant du milieu associatif. Le développement du loisir de plein air offre des effets bénéfiques pour les personnes et les communautés et s'inscrit dans une société que nous souhaitons plus « verte » !

LE LEADERSHIP GOUVERNEMENTAL

Il est heureux que la nouvelle politique exprime l'importance « … d'agir de façon complémentaire et en synergie » au sein du gouvernement et des multiples ministères ayant des actions en loisir. Les activités de loisir offrent d'incroyables opportunités de développement dans le cadre de programmes gouvernementaux touchant la jeunesse, la réussite scolaire, l'intimidation, les communautés autochtones, l'économie sociale et autres.

LA CONCERTATION DES INTERVENANTS

Il en va de même des divers intervenants aux paliers local, régional et national pour lesquels une approche partenariale s'avère indispensable. Dans la mesure où la Politique « … mise sur la reconnaissance et la consolidation d'acquis comme le bénévolat, l'engagement des personnes et des organisations qui encadrent les bénévoles… » et respecte la Politique gouvernementale de l'action communautaire, il y a là une avenue intéressante visant à renforcer l'apport des partenaires associatifs.

« La Politique, en proposant une vision inclusive de l'activité physique, du sport et du loisir, et de tous les citoyens et citoyennes, quels que soient leur âge, leur sexe, leur revenu, leurs capacités, leur culture ou leur milieu de vie, avec des objectifs de santé physique et mentale, d'éducation et autres, offre une perspective intéressante. En précisant ses intentions par une série de mesures concrètes et un investissement supplémentaire de 64 M$ sur 3 ans dans l'"infrastructure sociale", il s'agit d'une bouffée d'air frais appréciée. L'avenir nous dira si nous avons eu raison de croire en ce renouveau du partenariat État – associations », de déclarer le président du CQL, Michel Beauregard.

> **64** M$ sur 3 ans : c'est l'investissement supplémentaire qui sera réalisé par le gouvernement dans l'infrastructure sociale.

VERS UNE INTÉGRATION RÉUSSIE

Une trousse d'outils pour faciliter l'intégration de jeunes ayant des besoins particuliers en camp

- Questions légales et médicales
- Le cycle d'intégration
- Fiches sur différents types de besoins
- Documents de soutien

camps.qc.ca/integration

POUR DES COORDONNATEURS ET DES ANIMATEURS PRÊTS À TOUT!

- Plus de 50 protocoles d'urgence validés
- Application mobile autonome pour réagir avec efficacité
- Plateforme web incluant tous les protocoles et plus de 60 modalités et procédures en activités
- Plus d'une vingtaine d'affiches formatées de règles de sécurité

TÉLÉCHARGEZ L'APPLICATION

DISPONIBLE SUR Google Play

Télécharger dans l'App Store

camps.qc.ca/urgence

Association des camps du Québec

514 252-3113 **1 800 361-3586**

L'AQLM ET LA VILLE DE MONTRÉAL LANCENT UN GUIDE D'ENTRETIEN DES TERRAINS DE BALLE

Le maire de Montréal Denis Coderre

L'Association québécoise du loisir municipal (AQLM) et la Ville de Montréal ont produit ensemble un tout nouveau *Guide d'entretien des terrains de balle,* en réalité une plate-forme Web destinée aux gestionnaires des terrains municipaux de baseball et de softball. Le lancement officiel aura lieu au cours de l'été à l'hôtel de ville de Montréal, dans le cadre de l'exposition « Montréal à coups sûrs ! Une histoire de baseball ».

« *Le nouveau Guide d'entretien des terrains de balle découle directement de notre Politique du baseball et je suis heureux que nous en partagions le contenu avec l'ensemble des municipalités du Québec. Le baseball fait partie de notre ADN et offrir des terrains de qualité à la population est essentiel pour le développement du baseball mineur et du softball* », a déclaré le maire de Montréal, M. Denis Coderre.

De son côté, Charles Pagé, le président de l'AQLM, s'est réjoui de cette nouvelle forme de partenariat : « *Notre association avec Montréal représente un partenariat inédit pour nous. La Ville a fourni l'expertise technique, tandis que nous offrions notre réseau pour diffuser le guide à l'échelle provinciale, en plus d'assurer la direction du projet avec nos ressources. Le résultat est très prometteur et appelle d'autres collaborations du même genre.* »

On sait que, après une période de déclin, le baseball et le softball ont connu un engouement renouvelé. Depuis 2008, on a pu observer notamment une croissance de plus de 55 % du nombre de joueurs de baseball fédérés au Québec.

Le dernier guide disponible à ce sujet remontait à 1995, produit par la défunte Régie de la sécurité dans les sports du Québec *(Guide d'aménagement des terrains extérieurs — Baseball • Soccer • Softball).* Le nouveau guide décrit les meilleures pratiques connues à ce jour pour l'entretien des terrains de balle servant à la pratique du baseball et du softball. Il vise entre autres à accroître la sécurité, la qualité et l'accessibilité de ce type d'équipement pour les citoyens.

Les huit sections (lexique, conception et aménagement, outillage, entretien des surfaces, entretien du gazon, planification annuelle, dimensions et 10 erreurs à éviter) sont faciles à consulter. L'édition en ligne permet également de présenter des capsules vidéo, d'agrandir des schémas et d'avoir accès rapidement à diverses ressources.

La formule des fiches est souple, permettant de corriger ou d'enrichir rapidement le contenu au fil du temps. Tous les commentaires et suggestions susceptibles d'améliorer ce contenu sont d'ailleurs bienvenus.

Le *Guide d'entretien des terrains de balle* est le fruit d'une collaboration étroite entre la Ville de Montréal et l'AQLM. Ce partenariat s'inscrit dans la mission de l'AQLM, chargée notamment de « voir au développement des pratiques et au partage des expertises en offrant, en partenariat et en concertation, des programmes et des services au bénéfice de ses membres dans l'intérêt du droit et de l'accès au loisir pour tous ». Par ailleurs, la Ville de Montréal espère poursuivre le partenariat pour ajouter de nouveaux guides à la plate-forme Web, tel que recommandé dans le Plan directeur sportif et du plein air urbain de la Ville.

Accès : www.guides-installations-sportives.ca

18e

CONFÉRENCE ANNUELLE DU LOISIR MUNICIPAL

4/5/6 OCTOBRE 2017
DRUMMONDVILLE

Inscription en ligne
loisirmunicipal.qc.ca

Association québécoise du loisir municipal

LA VOIX UNIFIÉE DU LOISIR MUNICIPAL

Tessier Récréo-Parc
Processus simple
Design bien pensé
Et pour longtemps
acceo
Atmosphère
Voilà!
LS+ Sport-Plus

18e

CONFÉRENCE ANNUELLE DU LOISIR MUNICIPAL

4/5/6 OCTOBRE 2017
CENTREXPO COGECO
DRUMMONDVILLE

Le thème 2017

Le monde du loisir public est en mutation, les professionnels en loisir ont vu leur rôle s'élargir peu à peu et même se transformer dans une perspective nouvelle de « qualité de vie ». Dans ce contexte, les services de loisir municipaux doivent sans cesse s'adapter et innover. Or, l'une des clés de l'adaptation, c'est la créativité.

CRÉATIVITÉ !

LE DÉFI DES MUNICIPALITÉS INNOVANTES

La créativité est une capacité d'explorer des sentiers non battus, d'expérimenter, de proposer des moyens, des formules, des programmes inédits et attrayants. Dans un service de loisir, elle peut s'exercer de multiples façons : dans l'administration même, où il faut toujours savoir faire autrement; auprès des gens, qui se montrent de plus en plus exigeants et dont il faut satisfaire les besoins les plus variés; auprès des élus, sur lesquels il convient d'exercer une influence mesurée fondée sur la compréhension mutuelle; auprès des partenaires, auxquels il faut proposer des stratégies et prodiguer des conseils.

La créativité est une caractéristique essentielle du leadership, celui qui convainc, qui mobilise et qui conduit plus loin. La créativité est aussi une composante du loisir, dans la mesure où celui-ci favorise l'expression et la découverte.

La créativité se nourrit de curiosité, de débrouillardise et d'imagination. Le professionnel en loisir la cultive dans un esprit de formation continue. Il est constamment en quête d'idées : pour favoriser la pratique libre, pour faire vivre des expériences de loisir à l'enseigne du plaisir, pour optimiser l'utilisation des équipements publics, pour rejoindre des groupes de population négligés (ados, personnes seules, communautés culturelles, etc.), pour mobiliser OSBL, bénévoles et nouveaux employés… Il sait mettre à profit ses propres expériences et celles des autres.

Il ne saurait y avoir d'innovation sans créativité. De là l'importance, pour les municipalités sans cesse confrontées aux défis du changement social, d'une saine gouvernance, des mandats accrus ou de la dévitalisation, de miser sur la créativité, sur des professionnels créatifs.

On n'innove pas pour le plaisir d'innover ou juste parce que l'innovation est dans l'air du temps. Non, l'innovation est une condition de l'évolution nécessaire, dans un contexte démocratique où les besoins de toutes et tous doivent être pris en compte, et qui permet et encourage la participation à la vie publique.

La municipalité innovante est à l'affût des besoins et des changements, elle met à profit la créativité de toutes ses ressources pour trouver des solutions originales et ouvrir de nouveaux chemins qui assurent la pertinence de ses services.

Association québécoise du loisir municipal

LA VOIX UNIFIÉE DU LOISIR MUNICIPAL

Programme officiel disponible sur
loisirmunicipal.qc.ca

DOMESTIQUER LES MULTIPLES MODÈLES DE GESTION

PAR ANDRÉ THIBAULT, PH. D., OBSERVATOIRE QUÉBÉCOIS DU LOISIR

> « Le changement ne se décrète pas. Les gestionnaires deviennent "cultivateurs" de la nature humaine. »

DES MODÈLES EXIGEANTS QUI N'ONT RIEN DE MAGIQUE

Quels que soient les modèles de gestion mis en œuvre dans une ville ou un service de loisir, les gestionnaires doivent les considérer comme des outils au service de leur mandat et de leur mission de service à la population. Pour réussir leur implantation, ils doivent savoir et prendre en compte le fait que les organisations de loisir sont principalement composées d'humains travaillant en équipes au service de l'organisation, et que ce facteur humain est le moteur essentiel du changement et de la réussite. Le changement ne se décrète pas. Les gestionnaires deviennent « cultivateurs » de la nature humaine.

Donc, le changement ne se décrète pas. Il est exigeant et requiert un accompagnement et des compétences. Malheureusement et trop souvent, on observe des gestionnaires qui, après avoir déployé d'importants efforts pour faire accepter des changements, présument bien naïvement qu'il fera son chemin tout bonnement dans l'organisation et donnera les fruits escomptés. On observe aussi des gestionnaires qui voient dans les changements de méthodes et de structures à répétition la solution à divers problèmes et qui ont ainsi le sentiment de « faire la différence » dans leur organisation.

Le « lean management » (gestion minceur), le modèle Toyota, la gestion stratégique, la réingénierie des processus, la gestion par objectifs et la gestion par résultats, le nouveau management public ou la gestion durable, pour ne nommer que quelques modèles qu'on croit nouveaux alors qu'ils sont apparus il y a plus de 30 ans, ne se justifient que dans la mesure où ils démontrent qu'on sert mieux la population, qu'on mobilise mieux les parties prenantes et qu'on améliore l'efficience dans l'utilisation des ressources.

ABC Récréation croit que les structures de jeux doivent être accessibles à TOUS les enfants

La surface de protection est essentielle à une aire de jeux sécuritaire ! Elle doit faire partie intégrante de la planification d'aménagement de vos parcs. 8 accidents sur 10 qui subviennent dans les aires de jeux sont des chutes d'enfants au sol ! Il est donc important d'y porter une attention particulière.
Le Système Fibar est certifié IPEMA (selon les normes CAN/CSA-Z614-14) et vous assure la sécurité des enfants dans vos parcs. La fibre certifiée selon les normes d'inflammabilité et d'accès inclusif donne accès à TOUS les enfants à vos équipements car les enfants à mobilité réduite pourront se déplacer dans vos aires de jeux en FIBAR (certifiée ASTM F1292, ASTM F1951 et ASTM F2075). Alors pensez y ! On n'est jamais assez prudent !

ABC Récréation Québec distributeur exclusif du système Fibar au Québec.
Contactez ABC Récréation pour en savoir davantage sur les jeux inclusifs.

ABC récréation

1-877-571-4747
info@abcrecreation.com | www.abcrecreationqc.com

INNOVATION | DURABILITÉ | ENVIRONNEMENT

Procurez-vous le dès aujourd'hui!

GUIDE

DE CONCEPTION ET DE MODERNISATION DES LIEUX DE BAIGNADE POUR UNE EXPLOITATION OPTIMALE

Le guide est disponible gratuitement pour tous les membres de l'ARAQ, en format PDF dynamique, à partir de la zone sécurisée du site web de l'ARAQ.

Pour une copie imprimée,
veuillez le signifier à info@araq.net
Coût : 45 $ (membre)
60 $ (non-membre)

1re Édition février 2017

Pour toute information concernant le guide, l'adresser à info@araq.net

« Nous voulons connaître vos commentaires, n'hésitez-pas à nous les partager! »

- Hélène Caron de l'ARAQ et François Lépine de la Société de sauvetage

En loisir public, chacun de ces trois indicateurs de succès ne peut être dissocié des autres. Si améliorer l'efficience en réduisant les dépenses diminue la qualité du service tel qu'on le conçoit, l'opération est purement accessoire. Depuis de nombreuses années, on affirme « couper » sans affecter la qualité des services, mais le bon sens incite à croire que cette pensée magique a atteint ou est sur le point d'atteindre sa limite. Ce doute est d'autant plus justifié que la demande de services va croissante. Dans un monde où la demande est croissante et les ressources restreintes, l'implantation de quelque modèle que ce soit n'empêche pas l'obligation de faire des choix; même que, tout au contraire, elle l'oblige.

Il faut aborder ces modèles avec un esprit critique, visière levée et le regard porté vers l'horizon plutôt que rivé exclusivement sur le bilan comptable. En service public, le bilan comptable ne peut être un objectif isolé. L'usage de modèles requiert des compétences qui viennent rarement avec un mode d'emploi et qui sont souvent refoulées à l'arrière-plan, victimes de ce terrible quotidien qui ne nous permet pas de voir beaucoup plus loin que le bout de notre nez. Or, prendre de la distance est devenu une compétence objective des gestionnaires.

Il ne suffit pas d'implanter un modèle et de croire qu'il portera par lui-même les bénéfices « probables » que ses promoteurs font miroiter. Il faut que le mandat d'implantation soit géré, il faut un gestionnaire capable de leadership constant, il faut du temps pour intégrer ce modèle dans la culture de l'organisation plutôt que d'intégrer l'organisation dans le modèle. Ignorer ces exigences, c'est tomber dans la pensée magique ou l'effet de mode; c'est surtout dépenser des énergies uniquement pour la forme ou qui n'améliorent les choses qu'en apparence.

Le recours à quelque modèle que ce soit exige :

- une vision,
- des cibles et des indicateurs,
- un leadership constant en gestion du changement,
- du temps.

UNE VISION : LE SERVICE PUBLIC

Si les outils doivent être au service de l'ouvrier, de l'artisan ou de l'architecte, les modèles de gestion doivent tout autant servir la raison d'être du service public que sont les organisations municipales de loisir.

Dans le texte fondateur[1] de l'Association québécoise du loisir municipal, véritable politique du loisir municipal dont les principes sont toujours pertinents, on rappelle que le « service public » est au centre du mandat municipal en loisir. On y lit que :

1. *La raison d'être du service public en loisir, tout comme sa mission et sa justification, est d'être une structure de services aux citoyens dans une perspective d'équité et de solidarité.*
2. *Le service public assure l'accessibilité à la qualité de la vie par le loisir sous toutes ses formes à tous les membres de la communauté, et respecte le principe de la prise en charge autonome de son loisir par chacun et chacune.*
3. *Le service public reconnaît la pluralité et la diversité des besoins à satisfaire ainsi que la variété et la différenciation des clientèles à desservir.*
4. *Le service public se dote de mécanismes de consultation individuelle et collective lui permettant d'être à l'affût des besoins du citoyen et de la communauté.*
5. *Le service public accorde une considération spéciale aux citoyens démunis, c'est-à-dire inaptes à s'auto-organiser et à défendre leurs intérêts légitimes.*

De façon à mieux répondre à ce principe de l'obsession du citoyen, la politique propose un changement majeur dans la définition même du service public en loisir. Ce changement consiste à remplacer son centre nerveux traditionnel, la programmation, par celui, plus large, d'offre de services.

Dans la quatrième édition du livre *The New Public Service*[2], Denhart et Denhart remettent en question la « nouvelle administration publique » qui emprunte au secteur privé ses méthodes et sa vision.

« Nous souhaitons que la "nouvelle administration publique" soit remise en question à la lumière du "nouveau service public", un ensemble d'idées sur le rôle de l'administration publique dans le système de gouvernance qui place le service public, la gouvernance démocratique et l'engagement civique au centre des préoccupations et des actions. »

Dans ce contexte, les usagers ne sont plus des clients, mais des citoyens qui ont un droit de regard sur la nature, la qualité et les priorités de l'offre de service. Ces éléments deviennent, dès lors, objets de discussions démocratiques.

La gouvernance du service public implique une participation citoyenne qui en définit les contours et les critères d'évaluation. La logique démocratique doit influencer la logique de marché, et non l'inverse.

À une époque où l'on a tendance à définir ce qui est bon pour la population, par exemple les bonnes habitudes de vie, il est crucial que ces « catéchèses » fassent l'objet d'un consentement, et même d'un choix par la population visée. Qui plus est, il devrait être possible d'accepter des orientations différentes.

DES CIBLES ET DES INDICATEURS

Avant la mise en œuvre de nouveaux modèles, les objectifs et les indicateurs d'amélioration de la qualité et de l'efficience doivent être clairement

[1] *Association québécoise du loisir municipal (2000),* Loisir, communauté locale et qualité de vie – Une politique du loisir au Québec, *p. 10; voir www.loisirmunicipal.qc.ca/userfiles/file/1.1.PolitiqueAQLM.pdf.*

[2] *Denhart, Janet, Denhart, Robert (2016),* The New Public Service : Serving, Not Steering, *Routledge, p. 22. Traduction libre.*

identifiés dans l'organisation selon les règles de gouvernance du service public.

Des choix clairs et parfois déchirants doivent être faits. Qui sont les « clients » ? Qui, en priorité, demande plus de qualité : les associations, les citoyens engagés bénévolement, les individus en pratique libre, les jeunes, les aînés, les familles, les laissés-pour-compte ? Que signifie « qualité » ? Est-ce l'accessibilité physique, financière ou sociale, la rapidité à répondre, la sécurité, l'esthétisme, la technicité, l'adéquation entre la demande et les services ? Que signifie efficience ? Sont-ce des coûts financiers moindres, des sources de financement plus nombreuses, une réduction du personnel, des coûts humains plus élevés, des délais d'exécution raccourcis ? Ce ne sont là que quelques critères à convertir en indicateurs.

La gestion par résultats, définie comme méthode en administration publique au Québec depuis la Loi de juin 2000[3], oblige à définir les résultats qu'un changement ou un programme compte livrer. Malheureusement, il est fréquent de se contenter de cibler des effets généraux, mal observables. Ainsi, « augmenter la qualité » est un effet beaucoup trop indéfini ou volatil qui ne peut constituer un résultat observable. Il faudrait décliner cet objectif en termes ou paramètres plus concrets et mesurables, comme le niveau de satisfaction, le délai d'attente ou la capacité de résoudre un problème ou de répondre à un besoin.

Par exemple, au cours des dernières années, plusieurs villes ont adopté une politique « Municipalité amie des aînés » ou « Municipalité amie de la famille ». Ce faisant, elles se sont donné l'obligation d'atteindre des segments précis de la population. Elles ont opéré un virage dit « populationnel » en ce qu'elles placent dorénavant les groupes visés au centre de leurs priorités.

Accéléré par la montée de la pratique libre, ce changement a eu pour effet de remettre en question les associations comme premiers bénéficiaires des services, particulièrement les associations disciplinaires en sport et en culture. Dès lors, « augmenter la qualité » s'observe (et s'évalue) par la croissance de la participation des personnes aux programmes et activités, et se traduit par la formulation d'attentes auprès des associations en matière de services aux aînés et aux familles.

La Loi de l'administration publique indique que l'imputabilité est une obligation. Dès lors, les résultats que permettent d'atteindre les nouveaux modèles de gestion doivent être connus et rendus publics. Cela implique une évaluation constante de ces modèles autant en termes de résultats de service que de résultats de « processus ». C'est maintenant à cette dimension que nous nous attarderons.

GÉRER LE CHANGEMENT : LEADERSHIP ET MOBILISATION

Les « nouveaux » modèles de gestion représentent de nouveaux modes de fonctionnement. Ils affectent la culture et la structure organisationnelles et en dépendent. Ils induisent un changement dans les méthodes et les tâches professionnelles. Ils commandent des changements d'attitudes et de comportements qui ne peuvent simplement se décréter; ils doivent, sur le plan humain, non seulement être intégrés et assumés, mais encore stimuler l'initiative, la créativité et l'engagement de chacun des membres du personnel et, dans le milieu du loisir, des bénévoles. Tout cela prend du temps et s'accomplit en franchissant des étapes où l'enthousiasme va plutôt en dents de scie qu'en progression verticale. Il y a des résistances, des erreurs et des faux pas.

Collerette et Schneider[4] mettent en garde contre une vision trop optimiste de l'acceptation du changement. Si, dans une première phase, la perspective de changement semble répondre à des faiblesses, laisse voir une adhésion à un projet (phase de décristallisation), il est fréquent que cette phase soit suivie d'une période de transition pendant laquelle on s'initie au nouveau mode de fonctionnement. Et plus la distance entre ce qu'on recherche dans le changement et ce qui existait auparavant est importante, plus ce stade sera difficile.

Cette étape de déconstruction des habitudes pour en développer d'autres est cruciale pour le succès des changements. Dans cet entre-deux, le cerveau a parfois le sentiment de ne plus savoir. La personne éprouve alors un degré de fatigue plus élevé, un état de confusion inhabituel et un sentiment d'incompétence plus ou moins prononcé.

[3] *Assemblée nationale du Québec (2000),* Loi sur l'administration publique, *première session, trente-sixième législature, chapitre 8.*

[4] *Collerette et Schneider (2113),* Le pilotage du changement – Une approche stratégique et pratique, *Presses de l'Université du Québec.*

L'encadrement, le soutien et la valorisation des employés par la direction sont cruciaux pour passer au stade du confort et de la cristallisation des nouveaux comportements et des nouvelles compétences.

Selon l'ampleur du changement, ce processus peut prendre plusieurs années et exige une vigilance constante. Faute de gérer ce changement, autant réduire tout de suite la mobilisation et la qualité du service public.

La littérature enseigne que les efforts doivent être soutenus sur une période qui peut aller jusqu'à plus de 10 ans avant que les façons de faire et d'être fassent partie de la culture d'une organisation. Pas étonnant que les changements de structure à répétition ne servent généralement qu'à engendrer la démobilisation, le repli sur soi et l'inquiétude, ainsi qu'un fort taux de décrochage par « burn-out », cynisme, fatalisme ou indifférence.

Il est un principe qu'il ne faut jamais oublier quand on prend l'initiative d'un changement : le lendemain de la décision de changer, d'aller vers autre chose, l'organisation a toujours dans son bagage les outils et les valeurs avec lesquels elle a fonctionné jusqu'à ce jour.

La littérature et l'expérience enseignent que le leadership de la direction, la clarté des buts poursuivis et la mobilisation des parties prenantes sont les facteurs clés pour réussir l'implantation de quelque modèle de gestion que ce soit. Pour un employé…

« Se mobiliser suppose de pouvoir faire confiance à l'organisation, d'avoir suffisamment l'assurance que les retombées pour soi seront positives, notamment sur le plan du succès personnel (tel qu'on le conçoit). Un employé consent à se mobiliser parce que les pratiques de gestion correspondent à ses valeurs, satisfont ses besoins et lui apportent des récompenses intrinsèques et extrinsèques[5]*. »*

COMPLÉMENTARITÉ DES MODÈLES ET DÉFIS D'INTÉGRATION

Direction par objectifs (DPO), gestion stratégique, gestion systémique, « lean management », gestion participative, gestion par résultats, gestion durable, réingénierie, école classique, nouvelle administration publique, nouveau service public, voilà autant de modèles de gestion qui ont marqué ou marquent toujours, plus ou moins explicitement, nos services publics de loisir.

Virage partenarial, plan stratégique, réduction des échelons de la structure de services, décentralisation ou centralisation et approche multisectorielle sont le nouveau langage qui découle des changements associés à la fréquentation de modèles de gestion apparus au cours des dernières décennies.

Ces modèles se sont imposés au fil de la complexification des organisations, de la compression des ressources, de l'accentuation des besoins d'imputabilité et de transparence, et de la hausse des exigences des usagers. Bref, on a utilisé des modèles pour répondre aux besoins et à l'accélération des changements politiques et administratifs.

Tous ces modèles répondent à des problématiques sectorielles, mais peu englobent l'ensemble de l'organisation et toutes les dimensions. Voilà qui justifie le défi fondamental des gestionnaires de savoir domestiquer — rendre utile comme un domestique — ces multiples modèles que leurs promoteurs vendent (et vantent) trop souvent comme des panacées.

Voilà aussi qui explique le piège tendu qui consiste à multiplier les changements de structures sans tenir compte du fait que les organisations en loisir public sont essentiellement des organisations de ressources humaines qui ne peuvent changer ou évoluer qu'à la vitesse de la nature humaine. Sans la mobilisation des personnes, la productivité, et ce, quel que soit le modèle de gestion, en prend pour son rhume.

[5] *Wills et coll., « Qu'est-ce que la "mobilisation" des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines »*, Gestion, *n° 23, HEC, Montréal, été 1998.*

EPSI

Avez-vous besoin d'animateurs compétents ?

TEST de jugement situationnel pour le personnel oeuvrant dans le secteur des loisirs

→ Test en ligne développé pour embaucher des animateurs qualifiés démontrant dynamisme et travail d'équipe.

→ Outil implanté dans plusieurs villes du Québec dont la Ville de Gatineau !

Demandez votre code DÉMO | epsi-inc.com/loisirs

Marcel Gratton | 1.866.771.9078 poste 216 | mgratton@epsi-inc.com

Réalisez un as avec AccèsCité Loisirs et Voilà!

Offrez un meilleur service en ligne à vos citoyens

AccèsCité Loisirs

Voilà!

Logiciel de gestion intégrée des loisirs

ventes@pgsolutions.com | 866-617-4468 PG Solutions

Jacques Forest

Professeur titulaire au Département d'organisation et ressources humaines de l'ESG UQAM, Jacques Forest est également psychologue et conseiller en ressources humaines agréé (CRHA). En 2006, il a gagné le concours de vulgarisation scientifique de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS) et, en 2011, il a remporté le prix de la relève professorale en recherche de son université. Il est l'un des auteurs de l'Échelle multidimensionnelle des motivations au travail, un outil de recherche et d'intervention disponible en 14 langues.

Il est un expert reconnu en motivation humaine et, à ce titre, a publié plusieurs dizaines d'articles scientifiques et chapitres de livres sur ce sujet. Ses travaux et interventions, qui utilisent la théorie de l'autodétermination, cherchent à voir comment il est possible de concilier performance et bien-être.

Photo : Nathalie St-Pierre, arrière-plan : Shutterstock

LA GESTION PAR LES FORCES
ENTREVUE AVEC JACQUES FOREST

PAR DENIS POULET

Le professeur en psychologie du travail Jacques Forest, PH. D., était ce printemps le formateur invité à la Tournée de l'AQLM qui s'est déroulée du 22 mars au 18 mai dans 17 régions du Québec. Titre de la formation : « Utiliser ses forces au quotidien pour augmenter la performance et le plaisir au travail ». *Agora Forum* lui a posé quelques questions.

> « Le déplacement de l'intérêt vers les forces procède des sciences du comportement. On parle ici de psychologie positive, qui a développé un modèle visant à reconnaître ses forces pour en tirer le meilleur parti. »

Agora Forum : La formation que vous donnez aux professionnels en loisir dans le cadre de la tournée de l'AQLM 2017 porte sur « la gestion par les forces ». D'abord, vous faites une distinction entre forces et des concepts voisins comme talents, aptitudes, compétences ou qualités. Quelle est l'importance de cette distinction ?

Jacques Forest : Elle est fondamentale. Les termes que vous mentionnez ont bien sûr des définitions qui peuvent s'approcher de la notion de forces ou s'y apparenter. Mais les forces dont nous parlons sont un concept émergent en psychologie, dont les composantes sont clairement définies : l'aspect naturel (authenticité), la performance (succès, facilité, apprentissage rapide, fonctionnement optimal) et l'énergie (vitalité, enthousiasme).

Les forces s'opposent aux faiblesses. Or, quand on veut s'améliorer, on met généralement beaucoup plus d'efforts à identifier ses faiblesses et à les corriger qu'à découvrir ses forces et à les exploiter. La plupart des gens croient d'ailleurs qu'il faut d'abord remédier à ses faiblesses pour réussir. Il faut donc changer de paradigme.

Le déplacement de l'intérêt vers les forces procède des sciences du comportement. On parle ici de psychologie positive, qui a développé un modèle visant à reconnaître ses forces pour en tirer le meilleur parti. C'est une approche tout à fait scientifique.

AF : En quoi cette approche est-elle novatrice en matière de gestion de ressources humaines ? N'a-t-on pas toujours dit qu'un bon gestionnaire, un chef ou un leader sait miser sur les forces des individus sous son autorité ?

JF : Peut-être. Mais ce sont là des lieux communs qui correspondent à une approche intuitive, pas du tout scientifique ou systématique. Le leader ou le chef d'équipe n'applique pas de démarche structurée pour découvrir les forces des personnes qu'il dirige. La

aquamat

par AQUAM

MATELAS D'EXERCICE FLOTTANT

SUP • YOGA • MUSCULATION

ÉTIREMENTS • CROSS TRAINING

AQUAM

www.aquam.com | info@aquam.com | 1.800.935.4878

RASSEMBLEZ LES FAMILLES

Grâce à des aires de jeux aquatiques dynamiques, amusantes et rafraîchissantes qui procurent des heures de plaisir pour tous les âges.

VORTEX

Chef de file mondial en solutions de jeux aquatiques comptant plus de 600 installations au Québec et plus 6 500 installations dans le monde

1.877.586.7839 (sans frais États-Unis/CANADA) | info@vortex-intl.com

VORTEX-INTL.COM

nouveauté consiste justement à concevoir l'identification des forces comme un processus organisé.

Un questionnaire ou un test permet d'abord de découvrir et de hiérarchiser ses forces. C'est un exercice d'observation de soi, d'introspection en quelque sorte. S'ensuit une rétroaction des proches, et le partage de l'information permet à l'organisation de progresser en mettant les forces de chacun à profit. À partir de là, tous les scénarios sont possibles, qui peuvent aussi bien inclure une réassignation des tâches ou la réorganisation d'un service. Ou peut-être aucun changement spectaculaire, mais une motivation renouvelée, un rendement accru et plus de plaisir au travail.

Je tiens à ajouter à ce stade-ci qu'il ne faut pas oublier ou négliger les faiblesses. Au contraire, il est important de s'en soucier et de travailler sur nos faiblesses si elles nuisent à la performance, mais, si ce n'est pas le cas, il faut les tolérer et mitiger leurs effets, car tout le monde a des défauts.

AF : Comment le questionnaire permet-il d'identifier ses forces ?

JF : Le questionnaire de l'institut VIA est l'un des outils que l'on peut utiliser pour découvrir ses forces. Il comporte 120 énoncés comportant chacun cinq choix de réponse *(tout à fait comme moi, à peu près comme moi, neutre, pas vraiment comme moi, pas du tout comme moi)*. C'est l'ordinateur, suivant un algorithme validé scientifiquement, qui évalue les réponses et classe les forces. Il y a au total 24 forces (liste dans l'encadré). Tout le monde peut passer ce test en ligne, qui requiert environ 10-15 minutes. On le trouve à viame.org.

AF : Quelle est la place de cette approche de gestion dans l'ensemble des pratiques de gestion qui procèdent de la psychologie et qui concernent, par exemple, la motivation au travail, la culture organisationnelle ou la gestion par objectifs ?

JF : La gestion par les forces n'est pas un processus compartimenté, à côté d'autres pratiques de gestion. C'est en quelque sorte une approche transversale, qui peut s'appliquer à diverses fonctions. Par exemple, la fonction d'évaluation du personnel. La connaissance des forces des individus facilite aussi la socialisation, le coaching et la gestion d'équipe.

AF : La gestion par les forces insiste sur la découverte de ses propres forces. Tout part, semble-t-il, de l'initiative individuelle des employés. Comment peut-on instaurer une telle approche dans une organisation ? S'agit-il d'une démarche systématique voulue et appliquée par la direction ?

JF : Bien entendu, la direction de l'organisation doit être ouverte au processus. Et les dirigeants sont tout naturellement invités à découvrir leurs propres forces. Le climat de travail doit cependant être bon pour que puisse s'appliquer la gestion par les forces. Je ne recommande pas non plus de mettre en œuvre cette démarche à l'étape du recrutement ou de la formation initiale des employés. Il ne faut pas non plus croire que cette approche dite « positive » puisse changer une situation très négative, comme des conflits interpersonnels au travail ou un climat de travail empreint de méfiance.

AF : L'approche que vous préconisez tient-elle compte du groupe ? Y a-t-il aussi une approche de gestion par les forces du groupe ?

JF : La démarche proposée est au départ individuelle. Et la participation au processus doit être volontaire. Mais inévitablement, une dynamique d'équipe va s'opérer si tous les employés s'y engagent. On va découvrir des zones de friction, mais aussi des complémentarités qui peuvent être productives. Pour une équipe de travail, la connaissance des forces dominantes de chacun de ses membres permet de mieux cibler ses interventions. Mais, je le répète, le climat de travail doit être propice à une telle dynamique.

AF : L'approche de gestion par les forces peut-elle s'appliquer aussi bien aux organisations bénévoles ? Les professionnels en loisir font souvent affaire avec des bénévoles. Peuvent-ils leur recommander de recourir à cette méthode ou les conseiller en ce sens ?

JF : Il n'y a pas de raison pour que ça ne fonctionne pas dans le milieu du bénévolat. Là aussi, tout est question de climat, de bon fonctionnement. La gestion par les forces n'est pas réservée au monde du travail professionnel, c'est bon pour tout le monde, et ce, dans toutes les sphères de vie, pas uniquement au travail.

AF : Vous avez rencontré de nombreux professionnels en loisir qui occupent de multiples fonctions et travaillent dans des milieux très variés. Comment réagissaient-ils à votre exposé ?

JF : J'ai découvert des gens énergiques, réceptifs et allumés. Et la plupart sont fortement engagés dans l'action. C'est un auditoire qui, à mon avis, peut grandement tirer parti de la gestion par les forces.

AF : Merci, Jacques Forest.

Les forces selon l'Institut VIA
Amour de l'étude, de l'apprentissage
Assiduité, application et persévérance
Capacité d'aimer et d'être aimé(e)
Citoyenneté, travail d'équipe et fidélité
Courage et vaillance
Créativité, ingéniosité et originalité
Curiosité et intérêt accordé au monde
Discernement, pensée critique et ouverture d'esprit
Espoir, optimisme et anticipation du futur
Gentillesse et générosité
Gratitude
Honnêteté, intégrité et sincérité
Humour et enjouement
Impartialité, équité et justice
Intelligence sociale
Joie de vivre, enthousiasme, vigueur et énergie
Leadership (capacité à diriger)
Maitrise de soi et autorégulation
Modestie et humilité
Pardon
Perspective
Précaution, prudence et discrétion
Reconnaissance de la beauté
Spiritualité, religiosité, but dans la vie et foi

COMMENT AVOIR DE L'IMPACT DANS L'EXERCICE DE SON RÔLE-CONSEIL

PAR LOUISE CHARETTE, CRHA, CONSEILLÈRE D'ORIENTATION ORGANISATIONNELLE, PRÉSIDENTE DE MULTI ASPECTS GROUPE INC. ET CHARGÉE DE COURS, UNIVERSITÉ LAVAL ET UQAC

Les travailleurs en loisir exercent un rôle-conseil essentiel. La personne qui exerce un rôle-conseil possède toujours des connaissances spécialisées. Elle entretient une relation de service complexe avec son client. Le conseiller est une personne habilitée à conseiller et à intervenir en fonction d'une demande d'aide qui lui est faite dans son domaine d'expertise. Son rôle consiste à offrir une aide en lien avec les besoins de son client/partenaire. Il effectue la démarche d'intervention en suivant un processus simple qui lui permet de cerner la complexité des situations. Précisons qu'une expertise dans un domaine particulier ne fait pas du travailleur en loisir un expert en rôle-conseil.

Cinq outils sont essentiels pour exercer un rôle-conseil avec éthique et efficacité. Le premier consiste à bien connaître le processus de rôle-conseil. Le second permet d'identifier les phases de préoccupations du changement afin de mieux intervenir auprès de ses interlocuteurs pour les aider à la réussite de leurs projets. Le troisième outil vise à distinguer les rôles de facilitateur et d'expert et à choisir lequel jouer à quel moment. Le quatrième outil ouvre l'accès à l'alternance entre une vision globale et analytique des situations complexes. Enfin, le cinquième outil est une stratégie de recadrage pour avoir plus d'impact auprès de ses interlocuteurs.

OUTIL 1 : PROCESSUS DE CONSULTATION

Voici un processus de consultation en cinq étapes et des questions pertinentes à se poser ou à poser à son client.

	Questions pour le client	Questions pour le consultant/conseiller
Demandes et objectifs Entrée Entente	• Quel est le portrait de la situation et comment vous affecte-t-elle ? • Pouvez-vous me parler de votre perception de nos rôles respectifs ? • Que souhaitez-vous atteindre comme résultat ? • Quels seraient, selon vous, les critères de réussite de la démarche d'intervention ? • Quels sont les enjeux que vous percevez dans cette situation, tant au plan organisationnel que pour vous ?	• Ai-je aidé le client à identifier un objectif réaliste en tenant compte des différentes contraintes ? • Est-ce que je me suis assuré que la demande du client va dans le sens de la collectivité et non pour des fins personnelles ? • Est-ce que je prends ce contrat/mandat ? Pourquoi ?
Réalité (diagnostique) Orientation	• Qui aura accès à l'information dans cette démarche ? • Que pensez-vous de ce portrait de la situation ? • Voici le plan d'intervention que j'ai préparé, quelle est votre réaction ? • Y a-t-il des pièges ou une manière de faire qui pourrait nous nuire en appliquant ce plan ? • Êtes-vous prêt à recevoir ce que les autres perçoivent de la situation ? • Quels mécanismes allez-vous mettre en place pour que les actions de la présente démarche s'implantent de façon durable ?	• Quelles sont les contraintes qui me rendront l'exploration de la réalité difficile ? • En quoi cette ou ces méthodes sont-elles justifiées ? • Comment vais-je analyser la situation pour demeurer rigoureux, basé sur des constats précis et mesurable ? • Comment vais-je prendre soin de mon client au moment du retour d'information ? • Après avoir compris la situation, est-il adéquat que je continue dans ce contrat/mandat ?
Planification Options	• Comment allez-vous vous y prendre pour que les personnes puissent prendre le temps de s'impliquer dans la démarche ? • Quelles sont les leviers et les contraintes que vous percevez dans la situation ? • Quelle est votre réaction face à cette démarche ?	• Est-ce que je considère l'ensemble des forces motrices et restrictives que je peux percevoir de la situation en incluant celles liées au client comme individu et à mes biais personnels comme intervenant ? • Est-ce que je fais l'inventaire le plus exhaustif possible des actions possibles ? • L'agencement des actions de mon plan d'intervention est-il organisé dans une progression logique et visant le meilleur impact possible ?
Réalisation Actions	• Comment allez-vous procéder pour faire circuler l'information préalable aux rencontres ? Qu recevra l'information, laquelle et en provenance de qui ? • Quelle est votre compréhension des effets positifs et négatifs pouvant être engendrés par cette démarche d'intervention ? • Selon votre perception du déroulement de l'intervention, est-ce que tout va bien et voyez-vous des correctifs à apporter ?	• Suis-je vigilant à propos de l'évolution de la situation ? • Est-ce que je pourrais changer quelque chose pour m'assurer que la démarche d'intervention demeure centrée sur le client et est faite avec rigueur et éthique ? • S'il y a des changements majeurs dans la situation, je me demande s'il est pertinent de maintenir la démarche d'intervention et si je suis toujours la personne approprée pour le faire ?
Terminaison Soutien/suivi Évaluation	• Avons-nous atteint les objectifs fixés selon les critères établit au début de la démarche ? • Êtes-vous satisfait des résultats de la démarche d'intervention ? • Comment allez-vous soutenir les nouvelles manières de fonctionner ? • Quel suivi donnons-nous à cette démarche, le cas échéant ? • Comment pourrait-on améliorer notre collaboration pour une prochaine fois ?	• Est-ce que j'effectue l'évaluation sur la base de critères objectifs ? • Est-ce que je m'assure que le contenu du rapport de fin d'intervention va à l'essentiel sans omettre d'éléments importants ? • Qu'est-ce que j'ai appris dans cette démarche ?

Chacune de ces étapes est nécessaire et permet de s'assurer que nous intervenons avec professionnalisme auprès de nos clients et partenaires :

1. La première étape consiste à recevoir la demande et à identifier les objectifs du client/partenaire.
2. La seconde vise à explorer la réalité et à faire un état des lieux.
3. La troisième permet d'identifier les options, de les évaluer et d'établir le plan d'action.
4. La quatrième étape est celle de la réalisation du plan d'action, qui est souvent concomitante avec le soutien et le suivi.
5. La cinquième et dernière étape est celle du soutien, du suivi et de l'évaluation de la démarche d'accompagnement.

TOUT AU LONG DU PROCESSUS

Action

- Je crée une relation de coopération.
- J'agis avec éthique.
- Je prends les mesures pour être le plus conscient possible de mes biais personnels.
- Je fais montre d'empathie et d'ouverture.
- Je confronte lorsque nécessaire en prenant les moyens appropriés et dans le respect des personnes.
- Je me donne les moyens d'améliorer mes compétences.
- Je fais preuve de discrétion.

Introspection

- Suis-je empathique?
- Est-ce que je conserve une distance émotive pour pouvoir garder mon sens critique?
- Quelle est ma perception de mon client?
- Est-ce que je perçois une situation conflictuelle?
- Quelle est mon influence dans ma situation?
- Est-ce que je fais ce qu'il faut pour me mon client prenne des décisions vraiment éclairées ?

Dans ce processus, certains moments sont des éléments clés de la réussite.

Le premier, chronologiquement parlant, est de bien s'assurer que l'on comprend le besoin. Pour ce faire, nous devons bien distinguer la demande du besoin. Le besoin révèle essentiellement un manque ou une déficience éprouvée par un ou plusieurs individus. La demande provient de l'analyse par le client du manque et de la solution qu'il envisage pour le combler. La demande ne représente pas toujours le besoin réel. En posant les bonnes questions, il est possible de découvrir le besoin présent sous la manifestation d'insatisfaction en lien avec la situation. Cela implique d'user d'esprit critique à l'égard de la vision soumise par le client.

Le second élément clé consiste à identifier et à clarifier les objectifs poursuivis. L'enjeu pour le conseiller est de s'assurer de répondre aux besoins de l'organisation tout en tenant compte des particularités liées tant au demandeur qu'à celui ou ceux qui font l'objet de l'intervention. Il est important aussi de clarifier cette vision des choses auprès des acteurs concernés. De plus, cette attitude permet de s'assurer que les objectifs sont clairs pour tous et que chacun sait vers quel but on se dirige.

Chacune des étapes est importante, mais il arrive que l'on néglige la dernière étape, soit celle de l'évaluation. En effet, le troisième élément clé consiste à faire l'évaluation de la démarche pour en tirer les leçons. C'est l'occasion de vérifier si nous avons atteint les objectifs et si chaque interlocuteur est satisfait des critères identifiés en début de processus.

OUTIL 2 : PHASES DE PRÉOCCUPATIONS

Souvent, les personnes ont des réactions plus ou moins importantes lorsqu'elles doivent changer des pratiques. Ces réactions sont souvent désignées sous le terme de « résistance ». Or, face à quelqu'un qui résiste, il y a peu de solutions. Bareil (1996) a redéfini cette notion en utilisant plutôt le terme « préoccupation ». Il apparaît alors que nous pouvons aider les gens à dépasser leurs préoccupations. Ils réagissent exactement de la même manière, mais nous les comprenons différemment et cela nous donne la possibilité de les aider à intégrer le changement en question. Ce petit modèle comporte sept phases de préoccupation face au changement.

1)	Aucune préoccupation
2)	Préoccupations centrées sur le destinataire
3)	Préoccupations centrées sur l'organisation
4)	Préoccupations centrées sur le changement
5)	Préoccupations centrées sur l'expérimentation
6)	Préoccupations centrées sur la collaboration
7)	Préoccupations centrées sur l'amélioration du changement

OUTIL 3 : EXPERT OU FACILITATEUR

Expert ⟷ Facilitateur

Exercer les rôles d'expert et de facilitateur selon les mandats

Le rôle du conseiller se situe quelque part entre le facilitateur et l'expert. Le conseiller qui se présente comme facilitateur est essentiellement centré sur la personne ou le système client. Le facilitateur agit en vue de déclencher et de soutenir les mécanismes d'autorégulation chez le client.

Pour sa part, l'expert se concentre sur le problème du client et non sur le processus vécu par ce dernier dans la situation. Il tente de produire lui-même un éventail de solutions possibles en termes d'idées ou d'actions à entreprendre. Il influence les représentations qu'entretient le système client (individu ou groupe) à

propos d'un problème ou d'une solution de problème, ou encore d'une situation d'ensemble à modifier. L'expertise peut être utilisée à trois niveaux : diagnostic, plan d'action, exécution.

Dans leurs formes concrètes, la plupart des relations en situation de rôle-conseil empruntent de façon explicite ou implicite, consciente ou inconsciente, à l'expertise et à la facilitation. Cette mixité est souvent source d'ambiguïté. La définition du rôle du conseiller s'avère essentielle pour que le client sache à quoi s'attendre à propos de la façon de faire de l'intervenant.

OUTIL 4 : ALTERNER ENTRE L'APPROCHE ANALYTIQUE ET SYSTÉMIQUE

Il ne faut pas abandonner notre logique de l'analyse, mais au contraire l'ouvrir sur l'irrationalité et l'inconnu. Il ne s'agit pas d'être cartésien ou anticartésien. Il s'agit d'être tantôt l'un et tantôt l'autre, principalement l'un et l'autre, et, enfin, au-delà de l'un et de l'autre. En d'autres mots, il faut se servir de l'analyse dans une vision globale de la réalité pour bien transiger avec les situations complexes. Analyser, c'est voir l'arbre, et adopter la vision globale, c'est voir la forêt.

OUTIL 5 : RECADRER POUR MIEUX INFLUENCER

Recadrer, c'est utiliser la croyance de l'autre pour le convaincre de faire quelque chose ou d'adopter une vision, et ce, dans la perspective du bien collectif. L'intégrité doit être présente. Il peut apparaître logique de tenter de convaincre l'autre par l'argument. Cependant, lorsque ça ne fonctionne pas de cette manière, il faut procéder autrement. Nous devons identifier une valeur, une croyance ou encore un enjeu important pour l'autre personne ou groupe. La stratégie consiste à aider l'autre à percevoir la situation selon un autre point de vue, le vôtre, mais en lien avec un élément que l'autre interlocuteur trouve important.

EN GUISE DE CONCLUSION

Le conseiller doit faire attention de ne pas confondre « décider à la place de » et « exercer un rôle-conseil en vue de soutenir la décision ». Il est important qu'il ait une influence basée sur la capacité d'accompagner les décideurs dans la perspective d'éclairer les décisions à la lumière de son expertise.

L'individu qui cherche le pouvoir de décision ne joue pas son rôle de conseiller. Il faut de la patience et des capacités d'accompagnateur. Le rôle-conseil évolue vers une complexité accrue et exige de s'adapter à une multitude de situations. Pour relever ces multiples défis, le conseiller doit travailler sur lui-même comme personne et sur ses compétences. Sa capacité repose sur son aptitude à acquérir une seconde expertise, celle du rôle-conseil.

Outre cette compétence, il a une bonne faculté de réflexion critique sur sa propre intervention, une capacité d'apprentissage, il conserve une vision de la complexité des situations qui lui permet d'évaluer la pertinence de ses interventions et de son accompagnement des individus, des collectifs de travail et des organisations, tout en sachant être en lien avec la réalité sur le terrain.

L'avenir du rôle-conseil chez le travailleur en loisir repose donc à la fois sur la connaissance des diverses problématiques auxquelles les organisations font face, sur la capacité de gérer la complexité et sur le développement continu des compétences du conseiller, telles celles d'apprendre à apprendre et de se remettre en question.

Bibliographie

Bareil, Céline (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Collection entreprendre. Montréal : Les éditions Transcontinental et Québec : Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship.

De Rosnay, Joël (1975). *Le Macroscope*. Paris : Le Seuil.

Lescarbeau, R., Payette, M., St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant*. Montréal, Gaëtan Morin éditeur

Tessier, Roger (1992). « Consultation. Expertise et facilitation », dans Tessier, R. et Tellier, Y. *Changement planifié et développement des organisations*, tome 7. Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Watzlawick, P., Weakland, J. & Fisch, R. (1975). *Changements, paradoxes et psychothérapie*. Paris, Seuil.

AFFICHEZ VOTRE PUBLICITÉ

DANS CE MAGAZINE !

Luc Toupin
514-252-5244 poste 3
ltoupin@loisirpublic.qc.ca

AQLP

FORMATION EN LIGNE

ACCESSIBLE 24 H SUR 24

L'Alliance québécoise du loisir public offre maintenant de la formation en ligne sur **loisirpublic.qc.ca.** Sous l'onglet **Formation** et le sous-onglet **Formations en ligne**, découvrez les vidéos des webinaires enregistrés depuis 2014, dans le cadre du calendrier annuel de formation AQLP.

Chacune des formations suivantes est disponible en location, au coût de 65 $ (taxes incluses), payable par carte de crédit ou PayPal :

- **Bien concevoir un circuit d'entraînement en plein air**
- **Le processus participatif et ses outils pour les parcs et les espaces publics**
- **Les différents systèmes de gazon synthétique**
- **Préparation et suivi d'un plan de projet de type événementiel**
- **Remplacement des réfrigérants dans les arénas**
- **Savoir recevoir, accompagner et faire grandir les nouveaux employés : des incontournables pour vous démarquer**

Accédez à ces formations en ligne, autant de fois que vous le désirez pendant un an, en cliquant sur le logo Vimeo au bas de la fenêtre. Vimeo vous enverra un reçu par courriel.

Si vous n'avez pas de carte de crédit, communiquez avec Joëlle Derulle par courriel, en lui spécifiant vos coordonnées et la formation vidéo qui vous intéresse. Un PowerPoint de chacune des formations est aussi disponible pour ceux qui présenteront une preuve de location.

Joëlle Derulle : jderulle@loisirpublic.qc.ca

Bon apprentissage!

Le comité de développement du service de formation AQLP

AQLP
ALLIANCE QUÉBÉCOISE DU LOISIR PUBLIC

www.loisirpublic.qc.ca

MANDAT ÉLARGI POUR LE PROJET ESPACES

DE NOUVEAUX OUTILS VISANT TOUTES LES CATÉGORIES D'USAGERS DES PARCS

PAR DENIS POULET, AVEC LA COLLABORATION D'ADÈLE ANTONIOLLI, CHARGÉE DE DOSSIER, PROJET ESPACES

Lancé en 2013, le projet Espaces visait initialement à produire des outils et des formations pour faciliter la planification, la conception, l'aménagement et l'entretien des espaces publics de jeu libre dans les parcs afin de favoriser le développement des enfants.

L'Alliance québécoise du loisir public (AQLP), qui gère le projet Espaces, a en trois années multiplié les initiatives pour atteindre cet objectif, créant notamment le site www.projetespaces.ca.

Pour assurer la pérennité du projet, on a fait appel aux Unités régionales de loisir et de sport (URLS). On compte maintenant des répondants du projet Espaces dans presque toutes les régions du Québec, et tranquillement se met en place une structure d'assistance aux municipalités et autres institutions publiques qui désirent mettre en œuvre des projets selon les principes et valeurs du projet Espaces.

PAS QUE POUR LES ENFANTS

Au moment de l'élaboration du cadre de référence *Tant qu'il y aura des enfants*, le Comité aviseur qui supervisait le contenu du projet se montrait déjà préoccupé par les catégories d'usagers visés. Bien sûr, la priorité était les jeunes, et tout particulièrement les enfants de 0 à 12 ans, mais le questionnement sur les parcs publics ne touchait pas que cette catégorie.

Les étapes du processus de gestion des parcs, par exemple, ne peuvent concerner seulement les enfants, à l'exclusion des autres groupes de population. Il faut aussi penser familles, ados, aînés, personnes handicapées, communautés culturelles, etc. Et il n'y a pas que le jeu dans les parcs.

PROJET D'ENRICHISSEMENT

Le mandat du projet Espaces restait cependant axé sur les enfants. À l'automne 2016, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur a attribué une nouvelle subvention à l'AQLP pour Espaces, mais dans une perspective élargie. Le projet allait s'enrichir de nouveaux outils tenant compte des autres catégories de population.

L'AQLP a confié le mandat à Patrick Bouillé, conseiller municipal à Deschambault-Grondines et ambassadeur du projet Espaces, dont la détermination à faire connaître Espaces, ses valeurs et ses principes était une excellente référence.

Le nouveau projet prévoit des modifications à la présentation sur le site Espaces, notamment au chapitre de l'objectif. S'y ajouterait un libellé faisant référence au bien-être et à la cohabitation de différents groupes de population.

Certaines fiches actuelles du cadre de référence pourraient être modifiées et plusieurs fiches nouvelles sont en cours de rédaction, dont voici quelques titres (non définitifs) : *Les parcs : pour qui? Favoriser le vieillissement actif, Les installations spécialisées dans les parcs, Optimiser l'expérience famille, Les aménagements à vocation multiple, Des parcs ouverts et fréquentés toute l'année, Loisir culturel et parcs, Transport actif et sentiers*, etc.

Ce nouveau matériel est susceptible d'élargir l'intérêt pour les principes et valeurs dont Espaces s'est fait le promoteur. Élus et gestionnaires municipaux y trouveront des ressources pour les aider à mieux planifier et aménager les parcs en fonction de la diversité des besoins.

LE PRIX 2017 DU CAMF À DESCHAMBAULT-GRONDINES

La Municipalité de Deschambault-Grondines a remporté le Prix 2017 du Carrefour action municipale et famille (CAMF) dans la catégorie *Initiatives municipales porteuses d'un soutien aux familles, municipalités de moins de 10 000 habitants*, pour son projet Parc 0-5 ans. Ce projet a été réalisé en 2016 (le parc a été inauguré le 3 octobre dernier), en conformité avec les valeurs et principes du projet Espaces.

Deschambault-Grondines était l'un des huit milieux pilotes choisis par le projet Espaces pour expérimenter le cadre de référence *Tant qu'il y aura des enfants*. Patrick Bouillé, chargé de projet pour l'enrichissement du projet Espaces (voir p. 40), était le conseiller municipal responsable du projet Parc 0-5 ans.

Agora Forum se joint à l'AQLP pour le féliciter, lui et toute son équipe, pour la réalisation de ce projet exemplaire et le prix du CAMF. Le prix a été remis lors du 29e Colloque annuel du CAMF le 9 juin à Gaspé.

Patrick Bouillé. Photo : Émilie Bouillé

* *Agora Forum* a présenté le projet Parc 0-5 ans de Deschambault-Grondines dans son édition de l'hiver 2015-2016, vol. 38, no 4, p. 49. Voir aussi l'entrevue avec Patrick Bouillé dans l'édition du printemps 2016, vol. 39, nº 1, p. 33.

Le professeur André Thibault, qui préside la Table québécoise du loisir rural, animait un atelier sur les tendances en loisir. Photo : Jocelyn Garneau

5e RENDEZ-VOUS QUÉBÉCOIS DU LOISIR RURAL L'OCCASION PARFAITE D'UN DIALOGUE PLUS QUE NÉCESSAIRE

PAR JOCELYN GARNEAU

Par où commencer pour décrire mon expérience à la 5e édition du Rendez-vous québécois du loisir rural, les 3, 4 et 5 mai derniers dans la région du Témiscouata ? Pour reprendre les idées du conférencier de clôture et maire de Saint-Marcellin, André-Pierre Vignola, je parlerai d'abord des raisons qui ont fait de cet événement une réussite, tant au niveau du contenant que du contenu. Je vous ferai part ensuite de l'idée forte qui, à mon avis, résume le mieux cet événement.

LE CONTENANT : POHÉNÉGAMOOK, « PLUS QU'UNE LÉGENDE »

Au total, 133 participants provenant de 15 régions administratives, incluant le Nord-du-Québec et l'Abititi-Téminscamingue, étaient présents. Ils se sont rassemblés à la base de plein air de Pohénégamook qui, malgré l'absence des bourgeons et la persistante présence de glace noire sur le lac, offrait un spectaculaire environnement.

> 133
> participants provenant de 15 régions administratives, incluant le Nord-du-Québec et l'Abititi-Téminscamingue, étaient présents.

Si le paysage lui-même en valait le détour, le savoir-faire de l'équipe organisatrice et du personnel de la base fut, lui aussi, « plus qu'une légende ». C'est dans ce contexte idéal que les travailleurs en loisir des municipalités rurales ainsi que les représentants des URLS et des institutions d'enseignement du loisir étaient invités à échanger et à parfaire leurs compétences.

LE CONTENU : BONS COUPS ET TENDANCES DU MILIEU DU LOISIR RURAL

Dès le mercredi, les participants pouvaient profiter du site et de quelques activités organisées, dont les contes de Cédric Landry venu en soirée raconter l'Est québécois. Ce mercredi donna lieu aussi à la rencontre de la Table québécoise du loisir rural, assemblée pour discuter des divers enjeux du loisir rural, notamment la formation disponible aux travailleurs en loisir rural et les orientations pour la recherche. Les intervenants de la Table ont également discuté du prochain Rendez-vous, qui se tiendra en 2018 en Montérégie.

La journée du jeudi était à ne pas manquer. Le matin et l'après-midi étaient consacrés

aux ateliers portant sur un ensemble de sujets soigneusement sélectionnés : relation entre travailleurs en loisir et élus, coopération intermunicipale, urgence en camp de jour, communications numériques, gestion et planification du travail, tendances du loisir, mobilisation citoyenne et bénévole, jeu libre. Les participants pouvaient aussi s'inscrire à une sortie terrain portant sur la gestion du loisir culturel ou du loisir sportif et communautaire. La soirée du jeudi était réservée au souper de réseautage et à la fête soulignant le 5e anniversaire du Rendez-vous.

Le vendredi, les participants étaient invités à s'inscrire à un dernier atelier avant d'assister à la clôture de l'événement. Thèmes de ces ateliers : camp de jour efficace, revitaliser son milieu, l'achat d'équipement de jeu, la programmation de loisir et la bibliothèque de l'avenir. C'est après ces derniers blocs de formation et la conférence de clôture du jeune maire (21 ans) de Saint-Marcellin André-Pierre Vignola que les participants ont repris la route vers leurs régions respectives.

Si vous n'avez pu assister au Rendez-vous, vous pouvez quand même avoir une idée des présentations en ateliers et des conférences, car elles sont disponibles sur le site du Rendez-vous (www.loisirrural.com).

LE TRAVAILLEUR EN LOISIR RURAL : UN AGENT DE DIALOGUE

Tentant de trouver une conclusion générale, un point commun aux trois jours, j'ai, durant mon voyage de retour, repassé dans ma tête tout le contenu des ateliers auxquels j'ai assisté et toutes les conversations que j'ai eues. Il s'en dégage une idée forte, qui s'est imprégnée dans mon esprit au fil de mes cogitations : peu importe ses tâches et son milieu, le travailleur en loisir rural doit d'abord et avant tout être un agent de dialogue au service de la qualité de vie.

Dans sa relation avec les élus, le travailleur en loisir rural doit ouvrir le dialogue avec les conseillers pour influencer leurs décisions en mettant à profit son expertise. En coopération intermunicipale, il doit participer au dialogue entre les municipalités, comme expert, comme médiateur, comme agent de terrain. Dans ses tâches de tous les jours, il doit dialoguer avec sa communauté pour faire connaître ce qui s'y passe et connaître les besoins des citoyens. Il doit aussi ouvrir le dialogue entre la municipalité et les associations de loisir de son milieu. Dans l'organisation du jeu libre des enfants, il doit dialoguer avec l'enfant pour savoir ce que celui-ci préfère et avec le parent pour le convaincre que la prise de risque aide au développement.

Le 5e Rendez-vous québécois du loisir rural fut aussi une manifestation de l'important dialogue entre le travailleur en loisir rural et les institutions d'enseignement et de loisir de la province.

Finalement, le travailleur en loisir rural doit écouter son dialogue intérieur, tiraillé entre rationalité et passion en ce qui concerne le développement du territoire. Car on le sait : les gens de loisir sont des passionnés.

Mais comme l'ont mentionné plusieurs intervenants durant le Rendez-vous, entretenir le dialogue demande rigueur et effort, et est un processus toujours à recommencer. Il absorbe énormément de temps et d'énergie. Il est pourtant l'unique moyen de combiner les efforts de tous les acteurs du développement des milieux ruraux.

Comme le disait le maire Vignola, « le milieu rural est un lieu de création extraordinaire où tout est à faire ». Cette création est pilotée par de nombreux acteurs aux intérêts multiples et parfois divergents, qui disposent de deux options : être en compétition ou en coopération dans leurs actions. Or souvent, le loisir étant lié à la qualité de vie et au développement des communautés, il revient au travailleur en loisir d'amorcer le dialogue de la coopération.

La tâche n'est certainement pas évidente pour les agents du loisir rural. Des outils devront être mis à leur disposition pour les aider à relever ce défi particulier, qui prouve encore une fois que la nature propre du loisir rural est loin de n'être qu'une légende.

Émilien Nadeau, président de l'URLS du Bas-Saint-Laurent, la région d'accueil du Rendez-vous, a adressé quelques mots aux participants sur l'importance du loisir et du Rendez-vous au moment de l'ouverture.

Photo : Jocelyn Garneau

Le maire de Saint-Marcellin, André-Pierre Vignola

Photo : Jean-Luc Théberge (UQAR)

Agora Forum publie une série de fiches de « pratiques exemplaires », tirées des présentations à la conférence annuelle du loisir municipal ou d'autres sources. Ces « bons coups » sont des pratiques novatrices et efficaces qui peuvent être reprises ailleurs ou inspirer de nouvelles pratiques adaptées aux réalités locales.

LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

Thème présenté à la Conférence annuelle du loisir municipal le 6 octobre 2016

Lieu

Ville de Sherbrooke

En résumé

En 2016, le Service des sports, de la culture et de la vie communautaire (SSCVC) de la Ville de Sherbrooke a institué deux communautés de pratique (CdP) au sein de son personnel : la CdP des techniciens et régisseurs et la CdP des agents professionnels. En avril 2017, ces deux CdP ont fusionné pour n'en former qu'une seule.

Que sont les communautés de pratique ?

Selon Wenger, McDermott et Snyder (2002), les CdP « sont des groupes de personnes […] tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et qui sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques ».

Contexte propre à Sherbrooke

Dans le cadre d'une réforme administrative en 2015, la Ville de Sherbrooke a procédé à une recombinaison de ses ressources en matière de loisirs et de parcs. L'effectif du SSCVC fut alors déployé dans neuf lieux physiques.

Objectifs

- Mieux répondre aux demandes des citoyens, des organismes et de l'équipe
- Rendre les ressources davantage autonomes
- Favoriser l'intelligence et la mémoire collectives tout en favorisant la mise en commun de l'expertise et de l'expérience
- Contribuer au développement du sentiment d'appartenance des ressources
- Contribuer à maximiser la mise en place du groupe et du développement des ressources en loisir
- Éviter le dédoublement des interventions au sein du service
- Favoriser le travail entre les divisions
- Développer une vision commune et des outils communs
- Partager l'information et les pratiques
- Produire des résultats concrets

Création des communautés de pratique

En septembre 2015, le personnel a reçu une formation sur le travail collaboratif. Deux CdP (Cdp des techniciens et régisseurs et CdP des agents professionnels) ont été créées en février 2016, lors d'un lac-à-l'épaule. Les travaux ont débuté presque aussitôt.

Mode de fonctionnement

- Chaque CdP élit deux représentants (total de quatre), lesquels siègent à un comité commun. Ce comité assure la liaison entre les CdP et l'équipe de direction du SSCVC.
- Chaque CdP choisit les thèmes sur lesquels elle souhaite travailler durant l'année. En fonction de l'intérêt des membres, des comités de travail sont formés. Chaque comité peut compter sur le soutien d'un gestionnaire répondant, désigné par le directeur du SSCVC parmi les membres de son équipe de direction (en fonction des mandats attribués au sein du SSCVC).
- Chaque CdP se réunit à une fréquence pouvant varier entre trois et quatre mois.

Chartes et valeurs

Chaque CdP définit sa propre charte dans laquelle on retrouve sa finalité, son mode de fonctionnement et ses valeurs. Certaines valeurs sont les mêmes d'une CdP à l'autre : respect, plaisir, participation et ouverture d'esprit. D'autres valeurs sont spécifiques à chacune (confiance mutuelle, ouverture au changement, authenticité, par exemple). Ces valeurs sont appelées à évoluer dans le temps.

Thématiques de la première année

Au cours de la première année, les CdP ont travaillé sur trois thématiques :

- La réservation de plateaux dans les écoles
- La production des sommaires décisionnels
- Le rôle de l'intervenant en loisir dans le soutien aux organismes

La troisième thématique, soit le rôle de l'intervenant en loisir, a mobilisé les deux CdP. D'un commun accord, elles ont convenu de tenir une journée d'échange en compagnie du professeur émérite André Thibault le 1er février 2017.

Lac-à-l'épaule d'évaluation

Le 15 février 2017, les deux CdP ont tenu un lac-à-l'épaule. Les leaders y ont fait le bilan de la première année. Les représentants de chaque comité de travail y ont présenté leurs rapports. Au terme de la journée, tous ont convenu de fusionner les deux CdP. De nouveaux représentants ont été élus.

Une seule communauté de pratique

Pour donner suite à la décision de fusionner les deux CdP, les membres se sont réunis le 20 avril 2017. Ils ont mis sur pied un comité de travail pour définir la nouvelle structure (vision commune, valeurs partagées, charte révisée, rôles précisés, notamment). Dans un avenir rapproché, cette structure doit être présentée aux membres pour validation et adoption.

Référence

Présentation à la CALM 2016 :
https://drive.google.com/drive/folders/0Bw_neTjgP6jiaUVBLWp3TmxWMmM

Personne-ressource

Jean-Yves La Rougery, directeur,
Service des sports, de la culture et de la vie communautaire (SSCVC), Ville de Sherbrooke
819-823-8000, poste 5665;
jean-yves.la.rougery@ville.sherbrooke.qc.ca

*Fiche produite avec la collaboration de Jean-Yves La Rougery, directeur du SCCVC, et Alexandre Valade, adjoint au directeur – administration, SCCVC

Centrexpo Cogeco
Drummondville

SALON DE L'INNOVATION DU LOISIR PUBLIC

04/05 OCTOBRE 2017

UN RENDEZ-VOUS À NE PAS MANQUER

4/5 OCTOBRE 2017

LE PLUS GRAND ÉVÉNEMENT EN LOISIR PUBLIC JAMAIS TENU AU QUÉBEC ET AU CANADA

- Plus de 100 exposants inscrits
- Présentation d'une série de conférences sur différents thèmes du loisir public
- Présence d'une vingtaine de fédérations et d'organismes nationaux

Programmation complète disponible le 21 août sur
www.loisirpublic.qc.ca

Organisé par

AQLP
ALLIANCE QUÉBÉCOISE DU LOISIR PUBLIC

En collaboration avec

Association québécoise du loisir municipal
LA VOIX UNIFIÉE DU LOISIR MUNICIPAL

AQAIRS

ARAQ
Association des responsables aquatiques du Québec

BOURSES DE STAGE EN LOISIR ET CULTURE

Observatoire québécois du loisir

Cette rubrique est alimentée par l'Observatoire québécois du loisir (https://oraprdnt.uqtr.uquebec.ca/pls/public/gscw030?owa_no_site=170), où l'on peut consulter régulièrement des informations, des réflexions et des études qui témoignent de l'évolution rapide et stimulante du monde du loisir public.

Le Comité de la relève municipale a attribué en avril des bourses à 21 municipalités pour l'embauche d'un stagiaire dans le cadre du programme « Je travaille pour ma ville ». Le Comité est formé de l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMQ), la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ) et l'Union des municipalités du Québec (UMQ). Il s'est adjoint trois partenaires, soit l'AQLM, l'Association des ingénieurs municipaux du Québec (AIMQ) et le Regroupement des gestionnaires en ressources humaines du Québec (GRHMQ).

Le programme « Je travaille pour ma ville » a été instauré en 2012, offrant chaque année à des municipalités sélectionnées une somme de 3000 $ pour l'embauche d'un stagiaire. C'était la deuxième année que l'AQLM participait à la sélection, invitée à choisir des municipalités dans le secteur du loisir et de la culture.

Onze municipalités avaient posé leur candidature dans cette catégorie (loisir et culture). L'AQLM en a choisi deux, soit Cowansville et Témiscouata-sur-le-Lac, et l'ADGMQ, la COMAQ et l'UMQ en ont sélectionné deux autres, soit Chambly et Saint-Adolphe-d'Howard.

À Cowansville, le stage aidera la direction du Service de la culture à réaliser une consultation publique sur les objectifs à mettre en œuvre dans le cadre de l'Agenda 21 de la culture et facilitera le travail d'intégration qui suivra. Il permettra également au ou à la stagiaire de se familiariser avec différentes facettes du Service de la culture, notamment au chapitre de la programmation des activités culturelles.

À Témiscouata-sur-le-Lac, on embauchera un finissant ou une finissante universitaire en loisir, culture et tourisme pour participer à l'organisation de la deuxième édition de l'événement « Nageons au Témiscouata » qui aura lieu le 12 août. Cette activité se compose principalement d'une compétition de natation amicale et de la traversée du lac Témiscouata. Le ou la stagiaire aura notamment pour tâche d'assurer la coordination du comité organisateur. Il ou elle aura aussi pour responsabilités la logistique, la sécurité, la promotion, le soutien bénévole, l'animation jeunesse et l'évaluation. Un beau défi, une belle expérience!

PLAYWORLD
The world needs play.
simexco.com
info@simexco.com
450.922.2040
PlayCubes MD

Des espaces signature avec le Kompan Design Studio!

Découvrez notre service de conception de modules signature. Nous collaborons avec Kompan Design Studio pour mettre à votre service une équipe de designers, d'architectes et d'ingénieurs imaginatifs qui conçoivent et réalisent des modules de jeux distinctifs dans le monde entier.

Notre objectif est simple : vous offrir des espaces ludiques uniques et à votre image qui réjouiront les petits comme les grands.

imagineo

ATMOS PHARE

ESPACES PUBLICS / ESPACES LUDIQUES

Dès cet été, tous nos produits et services seront regroupés sous une nouvelle bannière :
Atmosphàre Espaces ludiques! Restez informé : Atmosphare.com/Espacesludiques