



**BENJAMIN BRANGET**  
Doctorant, Chargé de cours à l'UQTR,  
Cofondateur de L'Escabeau



**MARC-ANDRÉ LAVIGNE**

# NEUF CONDITIONS DE SUCCÈS POUR UNE POLITIQUE MUNICIPALE EFFICACE

**Trop souvent dans notre secteur, les politiques rédigées et pilotées par les services municipaux de loisir se heurtent à leur faible pertinence. Bien utiles pour répondre aux exigences de certaines initiatives ministérielles, ces politiques échouent fréquemment à devenir un document phare visant à dicter et influencer de manière cohérente et stratégique les actions de l'ensemble de l'appareil municipal. Trop de politiques sont « tablettées », et peu d'acteurs – qu'ils soient politiques, administratifs ou associatifs – s'approprient ces politiques et incarnent la vision qu'elles visent à transmettre. Cet article vise à répondre à cette critique en proposant neuf conditions de succès d'une politique municipale.**

ARRIMÉE	SENSIBLE	INVITANTE
ACCEPTABLE	ACCEPTÉE	COHÉRENTE
STRUCTURANTE	TRANSPARENTE	FIDÈLE

## CONDITIONS 1, 2 ET 3 : LA POLITIQUE EST ARRIMÉE, SENSIBLE ET INVITANTE

L'élaboration d'une politique municipale ne peut se réduire à un processus administratif mené en vase clos par les acteurs politico-administratifs de la Municipalité. Afin d'engendrer les effets désirés, il est nécessaire que sa conception soit sensible à la situation qui la convoque, et tienne compte du contexte, de la culture locale, de l'écosystème d'acteurs en présence (instances publiques, privées, groupes, associations locales, citoyen-ne-s) et des dynamiques et rapports de force en constante évolution.

L'ensemble du processus gagne également à mobiliser les forces vives du milieu et à s'enrichir de l'expertise citoyenne. La politique n'est pas imposée, mais doit être dès le départ coconstruite et négociée avec l'ensemble des parties prenantes.

Il est ainsi nécessaire de cerner avec précision l'environnement au sein duquel s'inscrira la politique. Un bon diagnostic du milieu et du contexte permet d'enrichir la politique municipale, empêchant de recourir à un simple « copier-coller » des approches existantes qui ne sont pertinentes qu'à leur communauté d'origine. Le contexte, les acteurs, les enjeux et les ressources étant différents, la politique et son plan



**Université du Québec  
à Trois-Rivières**  
Département d'études  
en loisir, culture et tourisme

d'action le seront tout autant. Dès lors, avant même de définir les orientations, il importe de s'assurer préalablement que les enjeux sont perçus, compris et partagés par tous. Pour ces acteurs :

- Quels sont les problèmes et défis identifiés par chacun? Existe-t-il un consensus sur la perception de ces problèmes? Cela justifie-t-il une intervention publique?
- Les solutions proposées, par rapport à d'autres solutions possibles, sont-elles acceptables pour faire face à cet enjeu?
- La politique proposée est-elle faisable et efficace? Ses effets (attendus ou possiblement non recherchés) sont-ils acceptables? Est-elle équitable? Son coût est-il raisonnable?

La politique constitue, en principe, un cadre de référence à partir duquel découlent des solutions cohérentes, concrètes et pertinentes pour aborder des enjeux convenablement circonscrits. Développer une politique (assortie de son plan d'action) consiste à identifier et mettre en œuvre habilement un ensemble d'actions et de ressources de programmes qui traduisent stratégiquement une vision partagée du développement d'un milieu en mesures concrètes dont l'objectif est de corriger une situation particulière ou de saisir des opportunités.

### **CONDITIONS 4, 5 ET 6 : LA POLITIQUE EST ACCEPTABLE, ACCEPTÉE ET COHÉRENTE**

Pour être convenablement mise en œuvre et produire les résultats attendus, la politique prend en compte les ressources et les capacités que la Municipalité et son réseau de partenaires peuvent réalistement mobiliser. À cet égard, l'ensemble des coûts relatifs à son élaboration et à son implantation sont pris en considération, à l'image des acteurs qui devront les assumer en totalité ou en partie (municipalité, associations, citoyen-ne-s). De surcroît, la politique est acceptée par les parties prenantes qui s'y rattachent. Autrement dit, elle suscite l'adhésion non seulement de la population, mais également de certains groupes directement concernés, des ministères, des décideurs politiques, des professionnels de divers secteurs publics d'intérêt (par exemple, en santé et en éducation).

Les décisions prises par la Municipalité sont interreliées, interdépendantes et censées contribuer au développement harmonieux du milieu. À cet égard, il est nécessaire que la politique municipale contribue à la

démarche municipale globale en intégrant et en promouvant les valeurs, la vision, la mission et les orientations stratégiques de la Municipalité, tout en étant cohérente avec les documents-cadres et autres politiques existantes, et en renforçant leur coordination d'ensemble.

Il est ainsi permis de présager que la politique fortifiera la cohérence et la pertinence de l'ensemble, multipliant les retombées de l'une et des autres au bénéfice du milieu et de son développement. À défaut, des contradictions ou des incohérences pourraient émerger. Par d'exemple, que penser d'une municipalité qui soutiendrait à grands frais l'accueil d'un événement de sports motorisés alors qu'elle s'est dotée d'une politique engagée en matière de développement durable?

### **CONDITIONS 7 ET 8 : LA POLITIQUE EST STRUCTURANTE ET TRANSPARENTE**

Élaborer et mettre en œuvre une politique demande de la patience. Les changements attendus ne pourront se concrétiser du jour au lendemain. Ils peuvent exiger du temps et des correctifs. Quels que soient les défis et les difficultés, il est essentiel de maintenir le cap sur les objectifs et sur les finalités de la politique et d'agir en conséquence. Dès lors, il est important de développer une vision à long terme et de demeurer sensible aux enjeux qui concernent la municipalité. Un changement durable et structurant est donc attendu.

La politique est efficace, équitable et permet de rendre compte de son action, de ses résultats et de ses effets. Considérant qu'une politique est signifiante si elle génère les changements pour lesquels elle est conçue, il importe de vérifier si elle a sa raison d'être en évaluant l'ensemble de ses retombées et l'atteinte de ses objectifs. Ainsi, il est nécessaire d'évaluer si la politique est en mesure d'atteindre l'objectif qui a motivé sa création et de produire les effets attendus dans un contexte particulier sans entraîner d'effets préjudiciables pour les différents groupes de la collectivité.

Sauf certaines exceptions ciblées (par exemple, des mesures de discrimination positive), les effets de la politique ne doivent pas entraîner d'iniquités entre les groupes et les communautés de la municipalité (jeunes, adultes, personnes âgées, personnes vulnérables ou bien nantis, sportifs ou artistes, etc.). L'évaluation des effets

Les décisions prises par la Municipalité sont interreliées, interdépendantes et censées contribuer au développement harmonieux du milieu.

positifs ou négatifs engendrés permettra de déterminer si une correction des disparités est à prévoir. Une politique mal planifiée peut entraîner l'effet inverse, soit démobiliser les forces vives du milieu.

## CONDITION 9 : LA POLITIQUE EST FIDÈLE À LA CULTURE LOCALE

Les politiques adoptées par les services municipaux de loisir ont souvent comme dénominateur commun de relever directement d'un ministère du gouvernement provincial. Ces politiques ont pour objectif à peine voilé de transposer les valeurs et orientations politiques à un palier plus près des citoyen-ne-s, sans décentraliser la responsabilité du ministère. Ces politiques assurent ainsi une cohérence entre la vision du gouvernement provincial, responsable du champ d'intervention, et les actions entreprises, tout en cherchant tant bien que mal à rester fidèles à la dynamique et aux couleurs locales. L'élaboration de tels énoncés par les municipalités, encouragée et soutenue par certains programmes du gouvernement provincial, appelle toutefois un certain questionnement :

- Le problème identifié, l'énoncé provincial et ses orientations concernent-ils véritablement le milieu et la Municipalité?
- Les priorités d'intervention de la Municipalité sont-elles alignées sur celles de la politique provinciale?
- Les objectifs visés par la Municipalité correspondent-ils à ceux du gouvernement du Québec? D'autres avenues pourraient-elles être envisagées?
- Le contexte local est-il favorable à l'élaboration d'une politique?
- Les conditions de succès sont-elles réunies?
- Les ressources nécessaires sont-elles disponibles?
- Est-il possible de faire autrement, d'innover en la matière?

Ces questions renvoient au positionnement de la Municipalité, à son identité, à sa vision propre et à son projet municipal, composantes qui méritent d'être définies en amont de toute démarche d'élaboration d'une nouvelle politique. À défaut d'avoir convenu de ces éléments, la municipalité gagne à prendre un pas de recul.

## VERS UNE RÉFLEXION GLOBALE ET INTÉGRÉE?

Le pilotage des politiques des services municipaux de loisir présente d'importants défis et nécessite, en amont, une réflexion

et une coordination essentielles pour assurer la cohérence globale de la démarche. La tâche de rédiger une politique est déjà colossale en soi, mais elle exige également un alignement sur l'ensemble des politiques qui l'ont précédée et qui lui succéderont.

C'est en réalité le grand paradoxe de cette démarche : responsables d'une myriade de politiques à caractère social sur son territoire, et donc constamment engagés dans un exercice de réflexion et de positionnement stratégiques, les services municipaux de loisir peinent trop souvent à définir et à promouvoir de manière cohérente une vision du développement de leur communauté.

Du même coup, les municipalités se dotent de politiques plus ou moins pertinentes qui ont du mal à intégrer la complexité de certaines situations, l'étendue, la diversité et la proximité des publics, des clientèles, des champs et des objets d'intervention. Certaines politiques dites populationnelles, destinées entre autres aux aînés, aux familles et aux jeunes, demeurent fortement limitées. Certains recouvrements observés entre les politiques et les plans remettent également en question l'approche dite sectorielle, qui se révèle à bien des égards limitative et finalement peu adaptée à la réalité d'aujourd'hui.

Bref, étant donné que les décisions des municipalités sont interreliées et interdépendantes, il leur est bénéfique de développer des politiques englobantes assorties de mesures intégrées, complémentaires et transversales lorsque c'est possible. Le portfolio de politiques gagne ainsi à s'amincir pour gagner en cohérence et en pertinence, et une conception partagée des enjeux et des opportunités de développement ainsi qu'une approche pragmatique de coconstruction constituent des facteurs de réussite.



Photo : Shutterstock.com

# ACCÉLÉREZ VOS PROCESSUS

## GRÂCE À NOTRE APPLICATION DÉDIÉE

Nos solutions logicielles conviviales et performantes couvriront l'ensemble de vos besoins en gestion et organisation. Depuis 1989, Logiciels Sport-Plus inc. développe des applications pour simplifier et faciliter le travail des employés qui oeuvrent dans tout service de loisirs, centre sportif, organisme à but non lucratif et organisme sportif.

### UNE MULTITUDE DE FONCTIONNALITÉS

#### ✓ INSCRIPTION, RÉSERVATION ET LOCATION

Plusieurs possibilités s'offrent à vous : inscription aux activités par Internet ou sur place, réservations et location de plateaux.

#### ☐ GESTION D'ÉQUIPEMENTS, D'EMPLOYÉS ET DE PRODUITS

Dotez-vous d'un processus de gestion fiable et efficace grâce à notre logiciel complet et évolutif.

#### ☐ INTERFACES CONVIVIALES

Nos applications sont conçues de façon à plaire à tous les utilisateurs et à faciliter les processus.

#### ☐ GESTION FINANCIÈRE

Gardez la main sur vos opérations (encaissements, paiements, remboursements) et visualisez et imprimez vos rapports (recettes, revenus).

#### ☐ PAIEMENT EN LIGNE

Il est facile de récolter les paiements de vos membres qui peuvent consulter, réserver, s'inscrire et payer par carte de crédit via Internet.

#### ☐ BILLETTERIE

Notre nouveau logiciel vous permet d'effectuer la gestion, la vente et l'impression de billets de spectacles pour sièges réservés ou admission générale.

#### ☐ AFFICHAGE DYNAMIQUE

L'affichage dynamique permet à vos clients de visualiser rapidement les plages horaires de vos glaces, terrains ou encore les réservations de vos installations.

#### ↔ GESTION DES ACCÈS

Gérez les entrées d'une installation avec différents dispositifs. Le logiciel génère les cartes de membres avec ou sans photo. Il peut s'agir de cartes RFID.

#### ☐ APPLICATION MOBILE

Sport-Plus au bout de vos doigts ! Profitez de notre application mobile pour que vos citoyens et clients n'aient plus à s'encombrer de carte physique.

## PLUS DE 350 CLIENTS SATISFAITS, NOTRE GRANDE FIERTÉ.



Fournisseur de solutions logicielles  
Inscription - Réservation - Location

**1.866.450.582.4329**

[INFO@LOGICIELS-SPORT-PLUS.COM](mailto:INFO@LOGICIELS-SPORT-PLUS.COM)

[LOGICIELS-SPORT-PLUS.COM](http://LOGICIELS-SPORT-PLUS.COM)

# AGORA FORUM



Accédez aux éditions précédentes

