



EDITH JUNEAU
M.A., Ville de Terrebonne

FONCTION: CONSEILLÈRE EXPERTE EN DÉVELOPPEMENT DE POLITIQUES

Depuis maintenant cinq ans, j'occupe le poste de conseillère en développement de politiques à la Direction du loisir et de la vie communautaire (DLVC) de la Ville de Terrebonne. Je suis la première à occuper ce poste, et son équivalent demeure plutôt rare au sein du monde des directions de loisir municipal.

Je dois le fait d'occuper cet emploi d'exception à la vision de Jean-François Lévesque, directeur de la DLVC, qui a un jour cru bon qu'il serait profitable pour l'organisation de s'assurer des services d'une expertise interne.

Mais avant d'aborder ma fonction actuelle, je vous propose un petit retour en arrière pour exposer mon parcours.

Je suis la première à occuper ce poste, et son équivalent demeure plutôt rare au sein du monde des directions de loisir municipal.

DÉCOUVERTE DE LA VALEUR DE L'EXPERTISE

C'est par un emploi d'été en colonie de vacances que j'ai découvert le programme de récréologie. Après l'obtention de mon baccalauréat (1996), j'ai occupé un emploi à temps plein pendant deux ans avant d'entamer la maîtrise en loisir, culture et tourisme, que j'ai complétée en 2002.

Durant mon stage de maîtrise, j'ai réalisé l'étude des besoins en loisir de la population du quartier Saint-Michel à Montréal dans un contexte où un groupe de la communauté revendiquait la construction d'une infrastructure récréative communautaire. Mes travaux ont permis de formuler des constats quant à la situation qui prévalait alors dans le quartier et au sein des organismes partenaires responsables de la programmation et de la gestion des installations. Finalement, il est apparu qu'une nouvelle infrastructure n'était pas nécessaire et qu'il fallait plutôt revoir certaines façons de faire pour optimiser les ressources déjà en place.

Cette expérience a confirmé mon intérêt personnel pour l'univers de l'expertise en planification des services, mais m'a égale-

ment convaincue de son utilité, tant dans la perspective de déployer une offre de service répondant aux besoins de la population qu'en matière de bonnes pratiques de gestion et d'administration des fonds publics.

J'ai ensuite passé quelques années au service de la Ville de Montréal, où j'ai pu me familiariser avec la structure municipale et faire valoir mon expertise par la réalisation d'études et de démarches diverses. En 2003, j'ai été recrutée par une firme-conseil et j'ai évolué dans ce milieu jusqu'en 2007. J'y ai côtoyé d'autres professionnels qui ont contribué à ma compréhension des enjeux transversaux de la planification en loisir, mais aussi de la planification municipale en général.

En 2007, j'ai accédé au département de Techniques d'intervention en loisir du Cégep de Saint-Laurent, où j'ai enseigné jusqu'en 2018. L'enseignement au collégial permettant une certaine latitude quant aux horaires de travail, j'ai occupé simultanément, et pendant 12 ans, le double emploi d'enseignante et de consultante en travail autonome. J'ai donc œuvré aux deux extrêmes du spectre de l'intervention en loisir,

d'une part en coordonnant des exercices de planification de première ligne et, d'autre part, en contribuant à la formation d'intervenants « terrain » appelés à œuvrer directement auprès de différentes clientèles.

Cette situation a perduré jusqu'au moment où la Direction du loisir et de la vie communautaire de la Ville de Terrebonne m'a embauchée.

MES FONCTIONS ET COMPÉTENCES : RIGUEUR, RECHERCHE, ANALYSE, RÉDACTION, TRANSFERT DE CONNAISSANCES, VULGARISATION

À titre de conseillère en développement de politiques, mes tâches consistent à coordonner certaines démarches de planification (cadres de référence, politiques, plans d'action, etc.), d'enquête, de mesure de la satisfaction et de reddition de comptes. J'interviens pour soutenir mes collègues en matière de mesure et d'évaluation, de consultation, d'animation de démarches et de rédaction de rapports. Mes tâches incluent également la mise en œuvre d'une veille stratégique, le soutien à l'implantation de tableaux de bord de gestion et le transfert de connaissances.

Au cours des cinq dernières années, j'ai notamment coordonné, en tout ou en partie, les démarches d'élaboration du Cadre d'admissibilité et de soutien à la vie associative, de la Politique de développement social (et son plan d'action), de la Politique culturelle, du Plan d'affaires de ma direction et de nombreux plans d'action sectoriels. J'ai aussi produit deux portraits sociodémographiques détaillés suivant les derniers recensements.

Mon principal mandat du moment consiste à réaliser une analyse de l'offre de service en loisir, un important mandat incluant notamment l'inventaire des activités offertes sur le territoire, l'utilisation des espaces et plateaux, l'identification des tendances et l'organisation d'une enquête auprès de la population.

Au vu de cette liste de mandats, on comprendra que les fonctions que j'occupe exigent une solide base méthodologique afin de concevoir des outils valides pour la collecte de données, mais également pour juger de la fiabilité de données existantes. Mes compétences en matière de recherche, d'analyse, de rédaction, de transfert de connaissances, de vulgarisation et de communication sont également sollicitées

constamment. Je suis appelée à transiger avec des élus, des gestionnaires, des bénévoles, des citoyens, mais aussi les collègues d'autres villes à qui l'on confie des mandats semblables aux miens. Le réseau est très important pour le développement de l'intelligence collective en matière d'expertise.

Chaque exercice de planification est un défi en soi, car il faut être en mesure de bien situer l'organisation dans un domaine donné et déterminer avec lucidité où elle pourra se rendre au terme de l'échéance prévue. Les visées ne peuvent pas être les mêmes, par exemple, pour une première, une seconde ou une troisième politique. Le respect de la séquence de maturation organisationnelle devient parfois un enjeu d'accompagnement, car les parties prenantes visent toujours la situation idéale, mais le temps pour y arriver sera généralement plus long que le terme de la planification. Il faut savoir gérer les attentes.

Le manque de connaissances (ou d'intérêt?) en matière de méthodologie représente également un défi, particulièrement auprès des travailleurs en loisir, qui sont souvent plus portés à l'action qu'à une réflexion soutenue par des données probantes.

Les aspects techniques de la planification sont également un facteur déterminant de la réussite des démarches. Bien maîtriser les concepts et la structure de la planification est essentiel pour produire des documents intelligibles, accessibles et faisant clairement le lien entre la vision, les orientations et les actions. En bout de parcours, il faut pouvoir évaluer les actions déployées et en rendre compte, ce qui nécessite une conceptualisation solide à l'étape de l'élaboration des plans.

Une autre particularité de ma fonction est que je suis une spécialiste des démarches, mais pas des contenus, bien que certains me soient plus familiers par expérience ou par intérêt. Comme je dis souvent, je « livre » les planifications, mais je ne suis pas responsable de leur déploiement. Je dois donc bien comprendre le contexte d'intervention des équipes qui auront à le faire, et laisser aller « le bébé » une fois mon travail terminé.

Cette posture me permet cependant de disposer d'un « terrain de jeu » de plus en plus diversifié : mon expertise étant désormais connue au sein de l'appareil municipal, j'ai l'occasion de collaborer à des dossiers relevant des autres directions municipales. J'ai ainsi été mise à contribution dans l'élaboration du Plan stratégique de la Ville, d'autres politiques municipales, des plans de développement des directions de services municipaux, etc.

Le manque de connaissances (ou d'intérêt?) en matière de méthodologie représente également un défi, particulièrement auprès des travailleurs en loisir...

CONSTATS ET LEÇONS : L'EXPERTISE, MAL-AIMÉE DU LOISIR?

Mes 23 années d'expertise en loisir municipal me permettent de dégager certains constats et leçons relativement à cette facette méconnue de l'intervention. Je les présente ici sous forme d'avantages à considérer et de mythes à déconstruire.

AVANTAGES

- **DÉVELOPPEMENT D'UNE CONNAISSANCE APPROFONDIE DU CONTEXTE D'INTERVENTION.** Faire partie de l'organisation et du milieu permet d'en connaître l'histoire, les rouages, la culture, les leaders, les façons de faire et les autres composantes à prendre en compte afin de proposer des orientations et des actions viables et réalistes.
- **IMPLANTATION DE DONNÉES DE GESTION À LONG TERME.** L'expertise se fonde sur la connaissance, et une partie de la connaissance se fonde sur les données. La fonction d'expertise intégrée à la direction de loisir municipal est une avenue prometteuse afin d'assurer en continu la disponibilisation, la mise à jour, l'analyse et l'interprétation des données de gestion, pratique qui devient de plus en plus incontournable dans une perspective d'intelligence d'affaires stratégique.
- **TRANSVERSALITÉ RENFORCÉE.** À l'interne, il est plus facile d'interagir avec les autres équipes municipales et d'ainsi inclure, dès le début d'une démarche, les aspects transversaux à considérer. Dans un contexte où les enjeux (climatiques, économiques, démographiques, etc.) sont de plus en plus interdépendants et complexes, il devient incontournable d'inclure les autres professionnels municipaux dans la discussion.
- **AGILITÉ EN MATIÈRE DE GESTION DU PORTFOLIO.** Le remaniement des mandats, la révision des échéances, la mise sur pause en raison d'une autre priorité ou la prise de risques que peut représenter une approche plus exploratoire d'une démarche sont clairement facilités lorsque la ressource d'expertise est à l'interne.
- **TRANSFERT DE CONNAISSANCES.** Côtayer les collègues gestionnaires et professionnels enrichit indéniablement la compréhension des enjeux liés à un mandat d'expertise. Inversement, l'expertise nourrit la réflexion quant aux considérants sur lesquels reposent la gestion et les opérations. Tout le monde est gagnant!
- **ANCRAGE D'UNE EXPERTISE EXPÉRIMENTÉE ET DE QUALITÉ.** J'ai souvent pu constater ce qui arrive quand un service de loisirs décide de confier un mandat d'expertise à l'interne à une ou des personnes dont ce ne sont pas les

tâches habituelles. La plupart du temps, cette décision repose sur des considérations financières ou une méconnaissance des compétences requises pour mener à bien une démarche. Les résultats sont rarement heureux, et on finit par conclure que l'expertise ne sert à rien...

MYTHES À DÉCONSTRUIRE

- **LA THÉORIE N'A RIEN À VOIR AVEC LA PRATIQUE.** Le choix de ce mythe en première position n'est pas anodin. Je suis toujours abasourdie d'entendre cette opposition, souvent de la part de personnes qui ont pas mal d'années de métier. Se camper dans ce mythe, c'est faire preuve d'une navrante méconnaissance de ce qu'est la théorie et de la façon dont elle est construite, en plus de constituer une barrière certaine à l'évolution et à l'amélioration des pratiques.
- **C'EST LE LIVRABLE QUI COMPTE.** C'est faux. Ce qui compte, c'est la démarche. Livrer une planification est parfaitement inutile si on n'implique pas les parties prenantes, si on ne fédère pas, si on ne mobilise pas, si on ne permet pas la compréhension et l'identification communes des enjeux et des orientations souhaitables, si on ne prend pas le temps de nourrir, d'organiser, de canaliser et de formaliser la réflexion. Et la démarche, c'est l'affaire de l'expertise.
- **DEVENIR GESTIONNAIRE EST LE SYMBOLE DE LA RÉUSSITE PROFESSIONNELLE.** Ce mythe largement répandu nuit grandement au choix de l'expertise comme avenue professionnelle. Combien se privent de suivre leur penchant naturel par manque de reconnaissance (et par conséquent, d'opportunités)? Par ailleurs, les étudiants en loisir (et tout le milieu du loisir municipal) gagneraient à mieux comprendre la fonction d'expertise au sein de leur profession, que ce soit pour susciter des vocations ou mieux l'intégrer à leurs futures pratiques de gestion.

EN CONCLUSION : L'EXPERTISE POUR S'AMÉLIORER

Le loisir municipal est et sera de plus en plus confronté à des enjeux inédits et complexes. La navigation au « pifomètre » devient de plus en plus risquée en termes d'efficacité et de pertinence, d'autant plus que s'instaure tranquillement, mais sûrement, au sein des municipalités, une culture de la planification et de la gestion reposant sur la science. L'expertise en loisir peut et doit contribuer au développement de cette culture et ainsi devenir partie prenante de l'excellence de nos pratiques.

La navigation
au « pifomètre »
devient de plus en
plus risquée en
termes d'efficacité
et de pertinence...

VOTRE EXPERT EN CONCEPTION DE TERRAINS SPORTIFS

- Baseball
- Soccer
- Football
- Tennis
- Athlétisme
- Volleyball
- Basketball
- Aires de jeu
- Rugby
- Pickelball
- Futsal
- Etc.



UN TERRAIN ROUGE ET OR



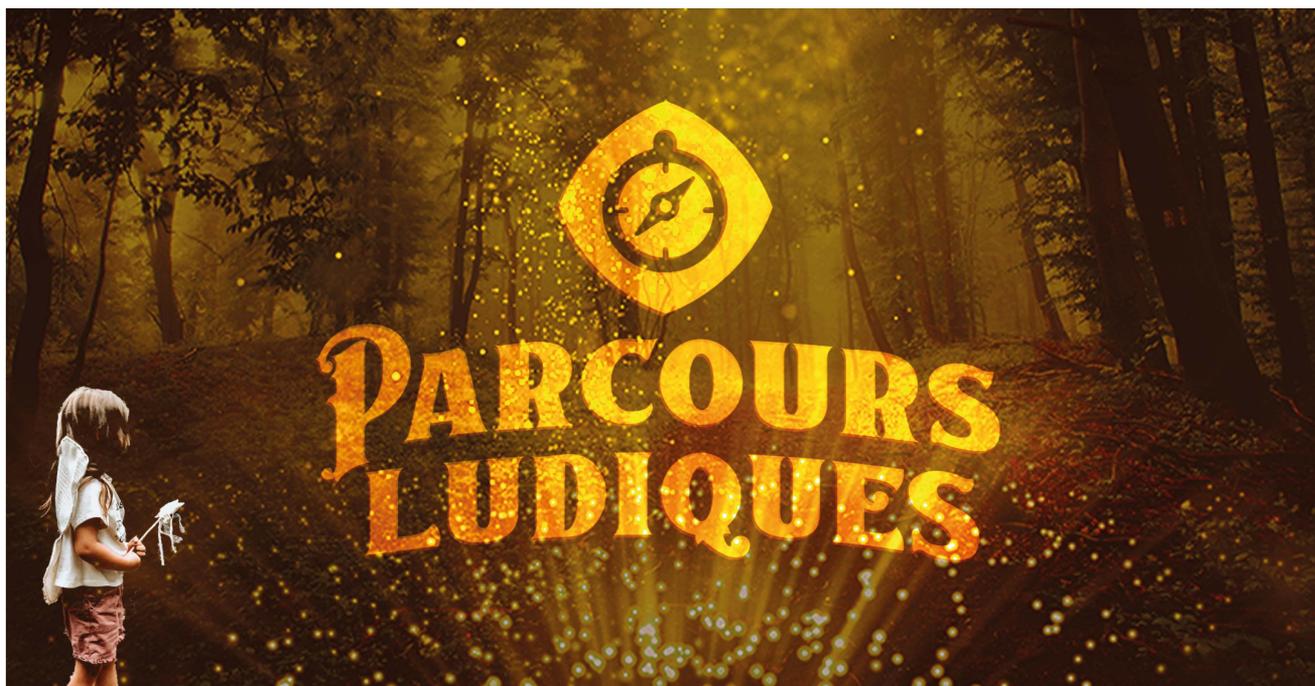
EXPERTISE
SPORTS DESIGN



247 rue de Gentilly Ouest
Longueuil, QC J4H 1Z5



(450) 332-0735
sportsdesign.ca



Rendez votre ville plus attrayante et amusante!

Contactez-nous: 438-792-8948 | www.parcoursludiques.com | info@parcoursludiques.com

AGORA FORUM



Accédez aux éditions précédentes

A grid of 40 covers of the Agora Forum magazine, arranged in 8 rows and 5 columns. Each cover features a different theme and includes a table of contents with page numbers. The covers are:

- Row 1:**
 - AGORA FORUM: LE LOISIR PUBLIC UN INVESTISSEMENT
 - AGORA FORUM: LA RELÈVE
 - AGORA FORUM: LE CITOYEN AU CENTRE DES DÉCISIONS
 - AGORA FORUM: MUNICIPALITÉ ET MODES DE VIE
- Row 2:**
 - AGORA FORUM: LA CULTURE PARTOUT
 - AGORA FORUM: ÉNERGIES ET TENDANCES EN LOISIR MUNICIPAL
 - AGORA FORUM: ÉCORESPONSABILITÉ DE LA RÉFLEXION À L'ACTION
 - AGORA FORUM: RÉINVENTER LE LOISIR MUNICIPAL?
 - AGORA FORUM: LE LOISIR, ESSENTIEL À LA SANTÉ
- Row 3:**
 - AGORA FORUM: SERVIR AUTREMENT
 - AGORA FORUM: BÂTIR L'AVENIR
 - AGORA FORUM: MAIN-D'ŒUVRE
 - AGORA FORUM: Animation et services de PROXIMITÉ
 - AGORA FORUM: DES COMPÉTENCES EN INFRASTRUCTURES

Each cover includes a table of contents with page numbers. For example, the 'LE LOISIR PUBLIC UN INVESTISSEMENT' cover lists: LE LOISIR PUBLIC UN INVESTISSEMENT EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (12), LE FINANCEMENT DU LOISIR PUBLIC EST-IL EN PERIL? (27), and BARRIÈRE, UNE MUNICIPALITÉ RÉGULIÈREMENT EN MODE LOISIR (30).