

Quelle est la base de la programmation des loisirs municipaux?

PAR MURRAY HIDLEBAUCH

L'élaboration de programmes, ou la programmation, est un procédé qui fait appel à des ressources humaines, financières et physiques afin d'offrir des occasions de loisirs aux membres de la collectivité. Prenons le temps de nous pencher sur ce qui constitue cette base car elle reflète nos valeurs et notre philosophie.

Searle dit qu'il est important que les professionnels des services de loisirs et les érudits examinent leur philosophie car elle contribue à la perspective qu'ils adoptent et sur laquelle repose une part importante de leur comportement (Searle 51).

Cet exposé comprend deux parties. Premièrement, qu'est-ce que la base et comment a-t-elle changé? La planification des programmes repose-t-elle sur une philosophie commune, une stratégie acceptée pour la sélection des activités et une méthode efficace d'évaluer les résultats?

Les processus décisionnels possèdent-ils une force motrice commune? Deuxièmement, quelles sont les nouvelles questions à considérer et comment faut-il y remédier?

Qu'est-ce que la base et comment a-t-elle changé au Canada?

Les loisirs étaient divisés en deux grandes catégories dans les années 1950 et au début des années 1960. Les programmes de terrains de jeu n'étaient pas structurés et le personnel n'était pas supervisé alors que les programmes de sports d'équipe étaient très structurés. Les employés assuraient l'entretien des installations et les bénévoles planifiaient, administraient et animaient les activités. Les évaluations, lorsqu'il y en avait, consistaient, en gros, à compter le nombre de participants et les sommes dépensées. La volonté des bénévoles de poursuivre ce qui

La profession des parcs et des loisirs est dans le ventre de la baleine. Elle réagit souvent de façon sporadique à ces crises de nature planétaire à cause d'une tradition de spécialisation, de l'évitement des questions litigieuses sur le plan politique et économique, et d'une hésitation à réviser complètement les mandats.

avait été fait l'année précédente constituait la principale force motrice.

Un changement fondamental s'est produit vers le milieu des années 1960 jusqu'à la fin de la décennie, lorsque plusieurs municipalités ont créé des conseils des loisirs. Les établissements postsecondaires se sont mis à offrir des programmes d'études dirigés et les gouvernements ont augmenté leur aide directe. Ils ont créé une responsabilité pour les loisirs au sein du gouvernement, établi un financement de base afin d'octroyer des subventions pour la construction d'installations de loisirs et offert un appui afin d'embaucher des directeurs de loisirs qui assureraient la prestation des programmes et appuieraient la formation au leadership. Ils ont aussi embauché des employés provinciaux pour diriger l'initiative sur le terrain.

L'évaluation était fondée sur le nombre de conseils des loisirs et leur efficacité, de même que sur la taille et les coûts des instal-

lations construites. Le gouvernement provincial représentait la force motrice principale à cette époque car il contrôlait les fonds et ses projets d'emploi.

L'expansion des programmes qui a marqué ces deux décennies s'est arrêtée vers la fin des années 1970 et tout au long des années 1980. Les gouvernements provinciaux ont imposé des coupures budgétaires draconiennes. Les fonds de loterie sont devenus la principale source de revenus du gouvernement. Les municipalités ont dû faire face à d'importantes augmentations des coûts et les réactions ont parfois été radicales.

Certaines municipalités ont offert de confier l'élaboration des programmes de loisirs à l'entreprise privée. D'autres ont abandonné ce qui avait déjà été considéré comme des activités de base, telles que les terrains de jeu et les piscines, qui étaient maintenant vues comme des sources de déficit. La profession était en crise.

Joseph Bannon a bien résumé l'époque lorsqu'il a écrit : La profession des parcs et des loisirs est dans le ventre de la baleine. Elle réagit souvent de façon sporadique à ces crises de nature planétaire à cause d'une tradition de spécialisation, de l'évitement des questions litigieuses sur le plan politique et économique, et d'une hésitation à réviser complètement les mandats. (Goodale 1 52)

Cette époque restera gravée dans la mémoire comme une époque de bouleversement. Les ministères délaissaient leur rôle de bailleurs de fonds pour les installations et les services afin d'adopter un rôle habilitant et de s'impliquer davantage dans le développement communautaire.

Plusieurs ministères, qui avaient adopté une attitude plutôt patriarcale face à leurs activités, erraient en terrain inconnu. Le concept de programme de base, sous quelque forme que ce soit, était remis en question.

Les négociateurs des permis de loterie et les conseillers municipaux élus étaient devenus les principaux décideurs. Leurs décisions étaient beaucoup plus politiques que philosophiques. L'évaluation des programmes consistait souvent à déterminer dans quelle mesure les critères d'octroi de loteries étaient respectés ou qu'ils satisfaisaient aux ambitions politiques. Les meilleurs lobbistes pour les fonds de loterie étaient devenus la force motrice principale.

Au début des années 1990, les professionnels ont réagi aux travaux de John Crompton qui proposait d'appliquer les pratiques du marketing et des affaires au secteur des loisirs en saisissant l'occasion de jumeler les loisirs, le tourisme et le développement économique. Les conseillers municipaux et les cadres supérieurs municipaux étaient complètement d'accord avec cette approche qui, supposait-on, donnerait lieu à une efficacité accrue des opérations et, par le fait même, réduirait la dépendance envers les sommes récoltées par les loteries. Le marketing est devenu la stratégie dominante pour l'élaboration des programmes.

Twardzik note dans ses recherches que : les politiques et les programmes de parcs et de loisirs urbains sont surtout fondés sur ce que le public demande. En général, ces désirs sont déterminés par les activités de marketing, qui sont fondées sur le principe « donnez-leur ce qu'ils demandent et ce pour quoi ils sont prêts à payer ». (Goodale 320)

Le problème de cette stratégie est que la philosophie de l'analyste du marché sur ce qui a de la valeur ne correspond pas à la philosophie du professionnel des loisirs sur la valeur. Répondre de cette façon aux demandes des consommateurs consiste à traiter les loisirs comme une marchandise.

Sur le plan philosophique, les professionnels des loisirs et même le grand public considèrent généralement les loisirs comme un service public offert à tous, dans une certaine mesure, indépendamment de la capacité de payer du public.

Des efforts ont été déployés afin de créer un système d'évaluation qui mesurerait la qualité des résultats, mais la majorité des évaluations consistaient à compter le nombre de participants et à établir des rapports de recettes et de coûts. Le spécialiste du marke-

ting qui établit les grandes lignes de ce que veut la majorité du public et ce pour quoi il est prêt à payer est la force motrice principale. Cette approche ne tient à peu près pas compte de la qualité et des bienfaits.

L'Association canadienne des parcs et loisirs, en collaboration avec le Rethink Group, a conçu une stratégie fondée sur les bienfaits et publié le Catalogue des bienfaits.

Ce concept a fait l'objet d'un important battage promotionnel au Canada et a été mis en œuvre par plusieurs ministères des États-Unis. Toutefois, au Canada, du moins, il semble que malgré tout l'appui que reçoivent les loisirs fondés sur les bienfaits comme fondement pour l'élaboration des programmes de base, la réalité est que bien peu d'élus municipaux et membres du grand public connaissent le Catalogue. De plus, ils n'associent pas aux bienfaits les résultats qui peuvent être une mesure valable de la valeur du programme. Kraus a bien cerné la question lorsqu'il a dit : La réalité est que lorsque

les facteurs financiers et de marketing occupent une place prépondérante, les considérations sociales semblent devenir moins importantes. (Krause 15)

Les pratiques actuelles semblent être plus pragmatiques que philosophiques. Le concept d'une base fondée sur les bienfaits plutôt que sur les activités ne semble pas appliqué à grande échelle dans l'élaboration des programmes au Canada. Il semble que les programmes de loisirs de base sont déterminés au moyen des données recueillies lors des enquêtes sur les besoins communautaires, auprès de groupes témoins et par l'analyse des tendances. Les employés du ministère analysent ensuite ces données.

L'analyse est modifiée par plusieurs facteurs, comme par exemple :

- l'environnement politique existant;
- la santé financière de la collectivité; et surtout, l'appui des principaux dirigeants communautaires. Par contre, elle est axée sur

Suite à la page 40

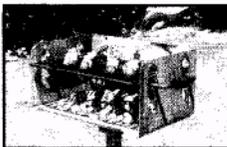
PILOT ROCK® Grills

We've been
Cooking Outdoors
for over 40 years!

Only Pilot Rock® offers the choice of our patented **infinitely adjustable cooking grate**, or a **multi-level grate** design with 4 positions. Other popular styles include our **covered grill**, and the **stainless steel** multi-level model. Grill sizes range from 250 to almost 1400 sq. inches of cooking area. Grill for years with rugged features like: heavy gauge welded steel construction; integral die-formed flanges to prevent heat warpage; 360° rotation on our patented theft-proof swivel; cooking grates strong enough to deter vandals; over 40 years of experience built into every grill.



Our unique infinitely adjustable grate offers maximum grilling flexibility.



Grills with multi-level grates are also popular. This style is available in a stainless steel design!

PILOT ROCK® PARK EQUIPMENT

R.J. Thomas Mfg. Co., Inc., PO Box 946, Cherokee, IA 51012-0946

PH: 712-225-5115 or 800-762-5002 • FAX: 712-225-5796

E-MAIL: pilotrock@rjthomas.com • WEB: www.pilotrock.com

Suite de la page 15

les activités. Le conseil prend ses décisions en fonction de ce scénario. Tout ce que l'on peut dire à propos de la base est que les activités existantes et de longue date reçoivent un solide appui au sein de l'ensemble de la collectivité. L'évaluation est de nouveau la principale mesure quantitative.

Nouvelles questions à considérer qui influenceront la base pour l'avenir

Quelques services municipaux ont créé une division qui traite des nouvelles questions à considérer comme élément de leur planification. On se souviendra sans doute des nouvelles questions à considérer comme étant « une crise de nature planétaire », comme dit Bannon. Je me demande si la dépendance envers le marketing et la demande des consommateurs, accompagnée d'une philosophie de l'utilisateur payeur, permettra de remédier à la situation.

Les incidences de la présence d'un nombre accru de jeunes Autochtones sur les services de loisirs, surtout dans les villes, est une de ces nouvelles questions à considérer. L'élaboration de programmes à l'intention des jeunes Autochtones exige beaucoup de recherche. Elle exige aussi une volonté de la part des décideurs de faire plus que simplement modifier les programmes de courant dominant.

Le public s'intéresse de plus en plus aux questions environnementales et aux espaces ouverts. L'environnement et la consommation d'énergie seront d'importantes préoccupations. Les patinoires, les piscines et les terrains de golf d'aujourd'hui ne sont ni plus ni moins que des désastres environnementaux. Certaines municipalités mènent des analyses énergétiques et surveillent l'utilisation des pesticides. Ces considérations exigeront beaucoup plus d'efforts à l'avenir et engloberont tous les espaces ouverts, non seulement les parcs et les installations publiques intérieures.

Les questions reliées à la santé demeurent en tête de liste. Plusieurs municipalités offrent des programmes de conditionnement physique mais je ne connais qu'un seul service municipal qui a formé un partenariat

complet et officiel avec le système de santé publique. J'ajoute en passant que bien qu'il soit interdit de fumer dans la plupart des installations municipales pour des raisons de santé, peu d'entre elles offrent des services alimentaires qui vendent des aliments sains. La plupart des aliments vendus dans les comptoirs des installations municipales contiennent beaucoup de sel, de sucre et de gras, malgré le fait que l'obésité est un problème de santé important et que le choix des aliments en soit un facteur déterminant. Ce n'est là qu'un exemple du conflit entre la valeur des programmes et la demande des consommateurs.

Le vieillissement de la population et le nombre grandissant de personnes âgées aura un double effet. Nous assisterons à une demande accrue pour d'excellents services de loisirs et à un rétrécissement du bassin de bénévoles prêts à assurer ces services. La gestion des bénévoles deviendra de plus en plus importante dans les services de loisirs.

L'élaboration de programmes dans une société multiculturelle exigera un effort plus soutenu afin de créer des alliances stratégiques et des partenariats. Les projets coopératifs qui exigent la formation de partenariats avec les organismes privés, commerciaux et à but non lucratif seront essentiels. Les installations et les programmes devront faire l'objet d'une planification conjointe. Le financement et l'exploitation devront être moins territoriales et davantage axés sur les résultats.

Des évaluations qualitatives devront être utilisées afin de mesurer l'efficacité des programmes. Celles-ci exigeront un système informatisé de collecte, de stockage et de récupération de données beaucoup plus perfectionné que celui utilisé à l'heure actuelle. Toutes les facettes de la société, de l'éducation aux services sociaux, révèlent que le public veut de la qualité. Le système des loisirs devra faire preuve d'une plus grande transparence dans la manifestation de sa qualité.

Sommaire

La base a changé au rythme des événements de société, et tous les futurs changements sont inévitables. La tendance actuelle d'utiliser la philosophie du marketing, où les activités sont choisies selon les demandes des consommateurs et la volonté de payer, peut

être valable du point de vue politique, mais elle comporte des faiblesses inhérentes.

On ne peut pas répondre au changement en procédant à une évaluation des besoins. De plus, répondre à la demande du public d'augmenter les services sans couper d'autres services devient très exigeant sur le plan des ressources et du stress. L'abandon de ce modèle devra faire appel à des méthodes sophistiquées afin de communiquer le message au public. Il faudra accroître les communications avec le conseil et les autres décideurs municipaux afin que les professionnels des loisirs puissent contribuer de façon significative à cette base.

L'absence d'une identité de base remet en question les loisirs comme profession. Comme première étape, je suggère que les professionnels songent à adopter une philosophie axée sur les services humains, un mandat d'intendance envers les loisirs et un engagement à s'assurer que les activités de base respectent au moins des normes minimales mises de l'avant dans le Catalogue des bienfaits.

Faire moins ne ferait que reléguer la profession aux rangs de liaison entre le consommateur et le conseil municipal. •

Sources citées :

Goodale, Thomas L. et Peter A. Witt, *Issues In An Era of Change*. State College, PA: Venture Publishing, 1991

Kraus, Richard G. *Recreation Leadership Today*. Glenview, Ill.: Scot, Foresman & Co., 1985

Searle, Mark S. and Russell E. Brayley. *Leisure Services in Canada*. USA: Venture Publishing, 1993

Biographie

Murray a grandi sur une ferme mixte en Saskatchewan. Il a fréquenté l'Université de la Saskatchewan et l'université de l'Etat de la Floride.

Il a travaillé pour l'organisme provincial axé sur les jeunes de 1967 à 1970, à l'époque de la création des conseils des loisirs et des associations régionales de loisirs.

Il a commencé à enseigner au programme de diplôme en technologie des loisirs en tant que conférencier invité au cours de la première année du programme, soit en 1969, et est devenu professeur à plein temps du programme en 1970. Il a passé les 32 années suivantes à enseigner à Kelsey. H a été chef du programme de 1987 à 2002 et il a pris sa retraite de l'enseignement en juillet 2002.

Il est marié et père de deux enfants. Sa femme et lui exploitent une petite pépinière d'arbres et s'intéressent à l'agriculture.