

GARDER OU PERDRE LE RYTHME : UN ENJEU EXISTENTIEL POUR LES SERVICES PUBLICS DE LOISIR

VOLUME 13 NUMÉRO 3 - 2015

par André Thibault, Ph. D., Observatoire québécois du loisir

La Conférence annuelle du loisir municipal 2015 s'est déroulée sur le thème « Garder le rythme ». Que signifie se conformer à ce leitmotiv? Qu'est que ça exige? Le présent bulletin traite de cette question et reprend l'essentiel d'un article que nous avons signé dans le dernier numéro d'*Agora Forum* (vol. 38 no 3, p. 12).

Le service de loisir qui garde le rythme maintient une offre au diapason des citoyens et le fait de façon efficiente, c'est-à-dire à un coût acceptable selon les normes en cours. Dans le domaine privé, cela signifierait de rester concurrentiel. Faut-il ajouter que le service de loisir vit aussi au rythme des choix politiques et démocratiques, là où il se différencie de l'entreprise privée.

Parce que le loisir public poursuit des objectifs de bien public (santé, intégration sociale, etc.), le service de loisir n'est pas qu'un pourvoyeur, il est un intervenant. Il ne peut pas rester à la remorque du rythme des autres, il a un rôle à jouer : influencer et même donner le rythme dans la composition de l'offre de service. Le service de loisir municipal est responsable de son propre devenir. Faute de garder le rythme avec la population, le service de loisir peut devenir obsolète, caduc, et ses bailleurs de fonds risquent de s'en désintéresser. Alors, comment le service de loisir peut-il garder le rythme?

Première question : qui détermine le rythme à suivre? Les citoyens, les élus, les partenaires ou une quelconque mode qui affecte tous ces acteurs? Quelle capacité a chacun de donner le rythme? Enfin, quel devoir ou obligation a-t-il de le faire ?

Seconde question : pour garder le rythme, quels sont les dossiers et les méthodes de travail qui demandent des changements ?

Voilà les deux champs de questionnement qu'aborde ce bulletin.

QUI DONNE LE RYTHME?

D'emblée vient à l'esprit que la population » est la source du rythme. Pourtant, sur le terrain, ce sont les partenaires, les autres corps intermédiaires et les élus qui semblent davantage commander les priorités et le rythme du service de loisir municipal. Ce sont eux qui interprètent ou orientent les besoins de la population. Les uns se réclament de leur proximité avec les citoyens, les autres de leur mandat électoral. Pendant ce temps, le service de loisir n'est souvent pas en mesure de fournir une vision objective de la population. Il a l'impression de devoir se contenter de répondre aux commandes des uns et des autres.

Lors du virage partenarial des années 1990, les services de loisir ont délégué aux associations le mandat de fournir les services. Il semble bien qu'ils leur aient aussi délégué la fonction de connaissance et de défense des attentes de la population, à moins que ce ne soit les associations elles-mêmes qui se la sont appropriée. On a en quelque sorte jeté le bébé avec l'eau du bain en ne renforçant pas la capacité du service public porter les attentes de la population.

Les partenaires ont donc pris du galon en vertu du principe implicite que les associations représentent les priorités en matière de besoins de la population. Dans ce contexte, le service de loisir et ses professionnels étaient

théoriquement appelés à servir de « coaches », de pourvoyeurs de services de soutien, de gestionnaires d'infrastructures, d'agents de concertation et de conseillers. Trop souvent, cependant, les professionnels ont déploré leur peu d'influence ou de pouvoir

CHANGEMENTS ET REMISES EN QUESTION

Depuis 20 ans, plusieurs changements sont survenus qui remettent en question la logique du tout aux partenaires associatifs, l'approche exclusive par activité et l'approche client du service de loisir auprès des associations.

En premier lieu, la population a changé. L'individualisme a gagné en importance de sorte que le principe du citoyen acteur de son loisir s'applique dorénavant aux individus autant, sinon plus, qu'aux associations, comme en font foi l'essor de la pratique libre et le plafonnement de la pratique organisée qui caractérise souvent l'offre de service des associations. On note par exemple les difficultés croissantes des associations ou des services de loisir à faire le plein dans leurs « activités-cours » au cœur de leur programmation. En parallèle, l'achalandage des pistes cyclables, des sentiers de marche et des promenades, la participation à des événements, la pratique du patinage et de la natation libres ont crû considérablement, et souvent en marge des programmes et services offerts traditionnellement par les associations et services de loisir.

Pour leur part, les municipalités et leurs élus se sont investis dans de nouveaux objectifs populationnels, notamment en adoptant des politiques comme celles de la famille, des aînés, des saines habitudes de vie, etc. Les municipalités affirment ainsi leur rôle d'institution démocratique au service des citoyens et ce sont les élus qui donnent le rythme. Qui plus est, des élus d'une nouvelle génération arrivent au pouvoir avec un bagage de compétences et d'expériences les incitant à se prononcer davantage sur les priorités et à devenir des donneurs de rythme.

Les partenaires ont également changé. Quelques-uns, peu nombreux, se sont adaptés au virage populationnel, s'orientant vers la pratique libre, tandis que d'autres sont devenus de véritables entreprises de services

en loisir organisé. D'autres ont malheureusement vieilli : plusieurs ont peine à renouveler leurs administrateurs et leurs bénévoles, leurs services n'ont pas évolué et la vie démocratique de l'organisation a perdu son dynamisme. Certains, définis par des valeurs propres, comme les centres communautaires de loisir, ou par quelques activités spécifiques, ont maintenu leur trajectoire, avec des résultats variables : la participation a augmenté dans certains cas, elle a diminué dans d'autres.

Il est difficile de prétendre objectivement que l'ensemble des organismes répond à l'ensemble des attentes et besoins de la population. D'ailleurs, la concertation reste assez faible, ce qui diminue leur capacité d'agir en complémentarité selon une vision globale de la population. On relève même des attitudes de concurrence entre les associations.

Enfin, les services de loisir et leurs professionnels ont aussi changé. Une nouvelle génération de professionnels est entrée en fonction, amenant de nouvelles compétences et un enthousiasme renouvelé. Cette génération porte un regard différent sur l'état des lieux et se pose des questions sur l'écart qu'elle constate entre les orientations généreuses mais abstraites de leur service et la pratique quotidienne. Au cours de la dernière année, des discussions avec quelque 230 professionnels ont nettement laissé apparaître une volonté de renforcer leur leadership auprès des élus et des associations, de mieux connaître et faire connaître les besoins de la population.

Pour y arriver, il faut des outils de mesure des résultats et des effets de l'offre de service actuelle. Le service de loisir travaille-t-il pour la population ou pour les organismes?

Bref, plusieurs services de loisir et un nombre grandissant de professionnels veulent être des donneurs de rythme, influencer davantage l'offre de service et en mesurer objectivement le rendement. Leur pouvoir repose sur leur connaissance objective et analysée de la population et de ses attentes.

COMMENT LE RYTHME DEVRAIT-IL SE DONNER?

Il est clair que la population doit être la source le rythme. Après tout, les services de loisir lui

*L'Observatoire québécois du loisir est soutenu financièrement par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

sont destinés. Ce principe implique cependant un défi : la population constitue un tout souvent perçu dans l'abstraction et soumis à l'interprétation des uns et des autres. *La connaissance de la population doit tendre vers la plus grande objectivité et repose sur la maîtrise de compétences professionnelles tant en recherche qu'en consultation.* Forts de cette connaissance, les professionnels en loisir vont nourrir les élus responsables du choix des priorités et des moyens, ainsi que les associations partenaires chargées de la mise en œuvre, et cela dans le respect de la mission de chacun.

Dans « Le citoyen acteur de son loisir; un défi à la profession »¹, nous avons présenté trois champs d'action pour maintenir la primauté du citoyen. Or, ces champs d'action sont autant de conditions pour que le citoyen puisse être le « donneur de rythme » qu'il devrait être, dans le respect des rôles et fonctions des divers acteurs. Rappelons ces trois champs d'action :

1. Assurer la participation et la consultation des citoyens
2. Définir des balises pour les services, les activités et l'animation, puis assurer leur respect
3. Établir une règle d'éthique professionnelle envers les personnes en loisir

C'est là le rôle fondamental des professionnels pour garantir que l'offre en loisir garde le rythme de la population. Faute de l'exercer, leur opinion n'a que peu de poids. Ils deviennent un parmi plusieurs. Dans ce cas, il n'est pas étonnant qu'ils se perçoivent sans grande influence sur le rythme.

Évidemment, exercer ce rôle de « passeur » des attentes de la population exige des outils et des capacités qui, souvent et malheureusement, sont relégués au second plan dans l'agenda des services de loisir.



¹ Thibault André, « Le citoyen acteur de son loisir; un défi à la profession », *Agora Forum*, hiver 2014-2015, vol. 37 no 4, p. 22.

*L'Observatoire québécois du loisir est soutenu financièrement par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir – Volume 13, Numéro 3, 2015. www.uqtr.ca/oql

POUR GARDER LE RYTHME

Pour s'assurer de garder le rythme, le service de loisir doit agir sur plusieurs fronts. Voici à ce titre cinq chantiers interreliés :

- 1) Renforcer le leadership du service auprès des partenaires et des élus
- 2) Développer des outils pour soutenir une approche populationnelle
- 3) Faire de l'offre en pratique libre une fonction du service de loisir
- 4) Planifier et offrir les services selon les échelons territoriaux
- 5) Développer et garder le rythme des compétences et des méthodes

1) Renforcer le leadership du service auprès des partenaires et des élus

Sur le plan de la culture organisationnelle et des attitudes qui guident le fonctionnement du service de loisir, il importe de mieux affirmer ses compétences et son rôle, et d'éviter cette attitude passive qui met le service et ses professionnels hors rythme.

Cela passe par des recommandations aux élus bien étayées par des dossiers étoffés, ainsi que par l'affirmation et la démonstration de sa compétence en matière de connaissance de la population et des composantes de l'offre de service.

Auprès des partenaires, le leadership s'exprime par la capacité de fixer et de justifier des résultats attendus en fonction des attentes de la population. Concrètement, il se manifeste dans des lieux et des groupes de concertation de partenaires. Il s'exerce aussi par le coaching et l'établissement des ententes avec les partenaires fondées sur des résultats populationnels à atteindre.

2) Développer des outils pour soutenir une approche populationnelle

Concrètement, les organisations qui placent leurs usagers ou leurs clients au cœur de leurs actions exercent de façon permanente une veille de ces personnes, mesurent les effets de leurs actions et transforment *rapidement* leurs services et leurs façons de faire en conséquence pour l'action.

Cela suppose qu'on se donne les outils pour saisir les caractéristiques de la population, sa

satisfaction et ses attentes en matière de pratiques de loisir, qu'on puisse les insérer dans les processus de décision, notamment de budgétisation et de programmation, et qu'on sache établir des standards pour juger de la qualité des résultats atteints.

Tout cela semble absent actuellement. En conséquence, la capacité des professionnels d'influencer le rythme est affaiblie. Et il est clair que le développement de ce capital de savoir et de savoir-faire ne peut se réaliser isolément. Il y a là un appel à la collectivité professionnelle et à celle des services de loisir municipaux.

Pour se doter d'outils professionnels de connaissance de la population, les défis sont nombreux. Outre un support informatique performant et convivial, il faut des indicateurs observables et mesurables de la population qui permettent de connaître ses attentes. Par exemple, savoir qu'il y aura sous peu 25 % de la population qui aura 65 ans ou plus est significatif, mais insuffisant pour établir des résultats concrets en matière d'offre de loisir. Que veulent ces personnes : éviter la solitude, se tenir en forme, apprendre, et encore ?

Il est aussi obligatoire de se donner un instrument de mesure pour savoir si nos actions, réussies ou non, ont maximisé les effets et mobilisé un minimum de ressources. Bref, il faut des indicateurs de rendement.

Qui plus est, aborder l'offre de service en fonction de la population et moins en fonction des activités, c'est amorcer un virage important qui ne va pas sans soulever des résistances. Voilà le défi à la fois le plus stratégique et le plus exigeant!

3) Faire de l'offre en pratique libre une fonction du service de loisir

Comme le sport et la culture, la pratique libre requiert qu'on en fasse une tâche propre du service de loisir moderne. Cela est déjà pratique courante dans plusieurs pays, où la majorité des citoyens n'ont pas besoin de s'inscrire en début de trimestre ou d'année : il leur suffit de se présenter dans un parc ou sur une piste pour y pratiquer leur activité favorite, ou ils peuvent s'inscrire pour une période unique en patinage libre, en natation, en tennis ou en badminton. Bref, ils pratiquent

*L'Observatoire québécois du loisir est soutenu financièrement par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

leur loisir de façon libre.

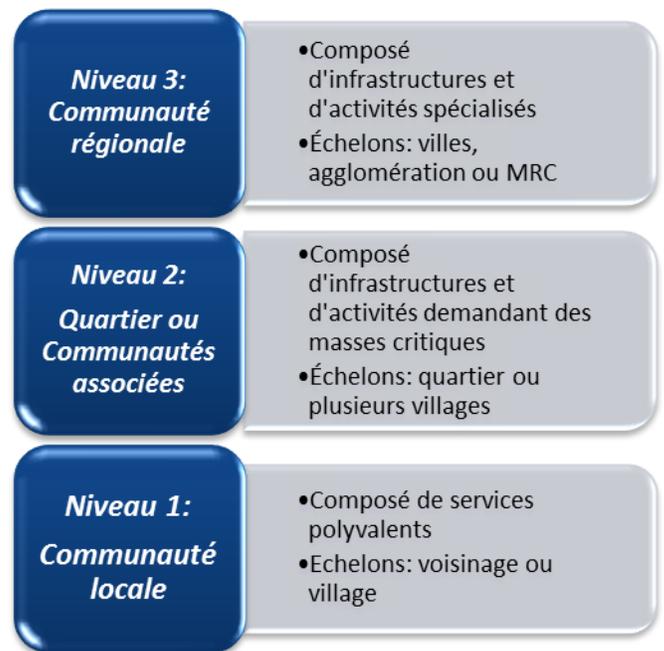
Le service de loisir doit fournir des environnements favorables à ce mode de loisir populaire. En aménageant des parcs, des sentiers et des pistes, en réservant des plages horaires à la pratique libre à l'aréna, à la piscine et sur les plateaux, en offrant un mode de paiement à la pièce. Le virage à entreprendre n'est cependant pas sans embûche : le samedi après-midi, qui aura priorité : le patinage libre familial ou un tournoi de hockey?

Connaître la pratique libre et répondre aux besoins qui y sont associés constitue une fonction propre à un service de loisir qui exige des compétences distinctes. Sans cette fonction, on ne peut suivre le rythme. Il faut donc y affecter du personnel.

4) Planifier et offrir les services selon les échelons territoriaux.

Planifier et mettre en œuvre l'offre de service selon les échelons territoriaux suppose une hiérarchisation de la communauté de voisinage (quartiers, villages) à l'agglomération ou la MRC. Selon cette approche, la planification part du bas vers le haut et facilite à la fois une plus grande proximité et une meilleure correspondance avec la population.

Dans les parcs, la hiérarchisation va du parc de voisinage au parc de sports de compétition. Dans les infrastructures, elle va du sentier de marche à la piscine olympique, du centre communautaire du village à la salle de spectacle de la ville.



À l'échelon de la communauté locale de voisinage, les services sont polyvalents et destinés à l'ensemble de la population. Ils prennent la couleur culturelle, sociologique et historique du milieu. Ainsi, dans un quartier, on jouera au *bocce*² ou au croquet, dans l'autre au volleyball ou à la pétanque. Bref, les services sont déterminés davantage par la population que par le catalogue des activités.

À l'échelon du quartier, où sont associées plusieurs communautés, les services sont plus spécialisés. C'est le niveau des ligues sportives et des associations culturelles populaires, des équipements lourds (piscines intérieures, arénas, centres culturels, promenades récréotouristiques, etc.) et des activités exigeant des masses critiques importantes.

Enfin, à l'échelon de l'agglomération ou de la MRC, l'offre est plus spécialisée ou répond aux besoins d'une grande masse critique d'utilisateurs. La popularité croissante d'une activité peut exiger une offre de service à ce troisième niveau. Dans le cas d'une activité très spécialisée, l'installation requise ne pourrait se justifier qu'à un niveau de service de plusieurs municipalités ou carrément au niveau régional. Faute d'adopter un modèle de services inspiré de cette hiérarchie de territoires, on aura peine

² Variante italienne du jeu de boules, équivalant à la pétanque pour les Français et au boulingrin pour les Anglais.

à suivre le rythme de la diversification des activités et des coûts toujours plus élevés des infrastructures.

5) Développer et garder le rythme des compétences et des méthodes

Dans un article intitulé « Professionnels en loisir municipal : les compétences attendues » (*Agora Forum*, vol. 38 no 3, p. 41), Amélie Arbour souligne que le développement des compétences doit être dorénavant considéré comme une fonction de base des professionnels en loisir. Garder le rythme des compétences et des outils est maintenant essentiel et incontournable dans la civilisation actuelle du savoir.

Il est impératif de se doter de systèmes d'information en continu et des compétences qui permettent d'en tirer le maximum de profit pour garder le rythme. Dans un contexte où la reddition de comptes est essentielle pour démontrer sa pertinence et son efficacité, la maîtrise de la gestion par résultats et la mesure de l'atteinte de ces résultats sont devenues des conditions indispensables pour garder le rythme.

ET SI ON PERDAIT LE RYTHME!

On peut aisément entrevoir ce qui se passerait si on perdait le rythme. Déjà, le système traditionnel est en partie hors du rythme de la population, confiné au loisir de groupe et organisé. Plusieurs services de pratique libre échappent aux services de loisir, se développant tout en fait en marge ou sous la gouverne d'autres services ou corporations. En conséquence, plusieurs budgets à incidence loisir échappent au service de loisir, qui devient de plus en plus « communautaire ».

Est-ce là le désir des professionnels en loisir et des services de loisir ? Si c'est le cas, on suit le rythme. Sinon, il faut vite le rattraper.

*L'Observatoire québécois du loisir est soutenu financièrement par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.
Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir – Volume 13, Numéro 3, 2015. www.uqtr.ca/oql