

Portrait des travailleurs municipaux en loisir

Par Marc-André Lavigne, Ph. D.

Codirecteur de l'Observatoire québécois du loisir

L'Association québécoise du loisir municipal (AQLM), en collaboration avec le Laboratoire en loisir et vie communautaire de l'UQTR, a réalisé le printemps dernier une vaste enquête sur les conditions de travail et de vie des travailleurs en loisir municipal. Cette initiative visait à mieux comprendre les multiples raisons qui poussent des spécialistes en loisir vers le secteur municipal, à connaître leur appréciation de leur qualité de vie personnelle et professionnelle, et à recueillir leurs opinions sur le développement de leur profession. Avec la participation de plus de 400 membres – la plus vaste enquête du genre jamais réalisée par l'AQLM –, il a été possible de « broser un portrait » intéressant de la réalité des travailleurs en loisir municipal, thème de la dernière Conférence annuelle du loisir municipal.

Le loisir municipal, un secteur qui se féminise

Premier constat, on relève une tendance lourde à la féminisation du loisir municipal. L'administration publique ayant été jadis un milieu à prédominance masculine, on observe clairement une tendance inverse depuis les années 2000, au point que les femmes représentent aujourd'hui la majorité des membres de l'AQLM, soit 55 %. Reflétant sensiblement ce qui est observé dans les admissions aux programmes universitaires et techniques en loisir, les femmes représentent 70 % des travailleurs en loisir de 29 ans et moins. Les femmes sont également majoritaires chez les trentenaires (65 %) et à parité dans la quarantaine, puis deviennent minoritaires dès la cinquantaine (44 % chez les 50-59 ans, 18 % chez les 60 ans et plus).

Si les femmes sont davantage présentes en loisir municipal, elles ne composent qu'un faible pourcentage des cadres supérieurs (36 %). Cette proportion peut s'expliquer en partie par la moyenne d'âge plus élevée des cadres et par un intérêt plus marqué des hommes pour les postes supérieurs. Dans le marché actuel, en moyenne, les hommes ont plus d'expérience que les femmes (21,4 ans contre 18,0) et sont plus âgés (44,2 ans contre 39,4). Il demeure qu'un changement de garde est à prévoir au cours des prochaines années avec une augmentation possible, voire probable, du nombre de femmes

dans des postes de gestion. Au cours des cinq prochaines années, deux fois plus d'hommes que de femmes prendront leur retraite.

Diversité des tâches et action avant tout

Les travailleurs en loisir sont d'abord et avant tout des femmes et des hommes d'action. Quand on les interroge sur la principale raison qui fait qu'ils aiment leur travail, « la diversité des tâches, le dynamisme du travail effectué et les tâches non routinières » sont, de loin, les raisons les plus souvent invoquées¹. Les entrevues ont également permis de confirmer que la qualité des tâches est le principal facteur de motivation des employés. S'ils admettent d'emblée que leur travail est sensiblement le même d'année en année, l'ajout de nouvelles fonctions et le caractère parfois imprévisible de leurs mandats animent particulièrement les travailleurs en loisir, qui fuient les tâches plus routinières et monotones. Clairement, les spécialistes en loisir municipal se disent heureux au travail.

En revanche, les tâches qui démotivent le plus les travailleurs en loisir sont loin de faire l'unanimité. Notons la collaboration avec les acteurs politiques (39 %), la recherche (22 %), la

¹ Viennent ensuite, parmi les raisons les plus populaires dans une série de 15 : « le contact avec les gens, les bénévoles et les partenaires », « améliorer la qualité de vie, contribuer à la communauté, avoir un impact » et « la passion pour le loisir ».

gestion des ressources budgétaires (20 %), matérielles (17 %) et humaines (16 %), ainsi que la prestation directe d'activités (16 %). La concertation avec les organismes et les citoyens (11 %), la planification et le développement de projets (7 %) et le soutien professionnel aux associations locales (7 %) ne semblent pas être source de grande insatisfaction.

Ces derniers résultats ne sont pas étrangers au fait que les travailleurs en loisir adorent le contact avec les gens. Les entrevues ont en effet révélé que le contact avec les bénévoles, les partenaires et le public constitue l'une des plus grandes sources de satisfaction dans leur travail. Près de 88 % des répondants disent travailler presque toujours ou souvent en contact direct avec les associations locales qu'ils soutiennent, et 76 % avec les citoyens qui utilisent leurs services.

En entrevue, plusieurs ont mentionné que la cohésion et l'ambiance de l'équipe de travail sont essentielles et des plus motivantes. D'ailleurs, plus de 84 % des répondants considèrent que leur supérieur et leurs collègues reconnaissent leur apport au sein de leur équipe. Par contre, la reconnaissance de l'apport du secteur à l'extérieur du service de loisir fait l'objet de résultats plus mitigés. Seulement 58 % considèrent que la direction générale et les élus reconnaissent l'expertise des professionnels du service de loisir, et 49 % que le loisir municipal est reconnu à sa juste valeur. Cette question est une préoccupation majeure pour ceux qui ont participé aux entrevues et apparaît comme un véritable défi à relever.

Les travailleurs en loisir, cordonniers mal chaussés?

Les travailleurs en loisir accordent-ils assez de temps à leurs propres loisirs? En d'autres mots, sont-ils des cordonniers mal chaussés?

À leur avis, les spécialistes en loisir municipal réussissent à conjuguer temps de loisir et temps de travail avec assez d'aisance. En fait, le taux de satisfaction dépend beaucoup du type de loisir pratiqué. Le taux de satisfaction est plus élevé pour la pratique d'activités sociales (47 % de

satisfaction contre 16 % d'insatisfaction²) et la pratique d'activités culturelles (30 % contre 22 %). Quant à la pratique d'activités physiques, le verre est à moitié vide ou à moitié plein (32 % contre 31 %). Pourtant, la pratique d'activités physiques est de loin la plus populaire, les professionnels en loisir y accordant beaucoup plus de temps qu'à la pratique d'activités sociales et culturelles. Une majorité de travailleurs en loisir s'impliquent bénévolement dans leur communauté (63 %), mais étonnamment, un peu moins de la moitié de l'ensemble de ces travailleurs s'impliquent dans des organisations de loisir (47 %).

Pour plusieurs, il y a un lien direct entre leur pratique récréative et leurs conditions de travail. Plus de sept travailleurs en loisir sur dix affirment que les conditions établies par leur contrat de travail favorisent leur vie personnelle. L'horaire flexible, une banque de congés divers, la reprise du temps supplémentaire en congés, des défis motivants et un amour de l'emploi qui transparait dans la qualité vie familiale sont les principales conditions évoquées. La plupart des spécialistes en loisir apprécient leur emploi, ce qui ne les empêche pas de relever de nombreux irritants. Parmi ceux-ci, la charge de travail trop importante est la plus citée. Certains travaillent seuls ou dans de petites équipes, ce qui les rend souvent indispensables en dehors des heures de travail. D'autres soulignent les nombreux désagréments des horaires atypiques, des réunions le soir, des événements les fins de semaine et des cellulaires constamment ouverts.

Par ailleurs, l'étude a permis de démontrer que le nombre d'heures de travail dépasse largement celui convenu. Selon leur évaluation, les travailleurs en loisir font en moyenne 39,8 heures par semaine, tandis que leur contrat est, en moyenne, de 35,2 heures. L'écart est de 4,6 heures par semaine, soit près d'une heure par jour. Seulement 29 % des répondants ne font pas d'heures supplémentaires. Pour plusieurs spécialistes en loisir municipal, le temps supplémentaire n'est que partiellement compensé en congés ou en argent (28 %); dans 26 % des cas, il ne l'est pas du tout.

² Les autres répondants affirment être plus ou moins satisfaits de leur pratique.

Malgré ces difficultés, les répondants ayant des enfants mentionnent à forte majorité qu'ils sont satisfaits de leur conciliation travail et famille (79 %). Ils ajoutent que cette conciliation est difficile, particulièrement pour les jeunes familles, mais elle est favorisée par des conditions de travail ciblées (congrés familiaux ou mobiles, par exemple) et, surtout, par une attitude d'ouverture et de compréhension de la part des supérieurs.

Ambitieux... et de plus en plus infidèles

Les travailleurs en loisir sont ambitieux, ont souvent un plan de carrière précis qu'ils respectent, et visent à gravir les échelons... lorsque possible. Plusieurs sont cadres ou aspirent à le devenir (79 %). De ces personnes, près d'un travailleur sur quatre (24 %) a pour objectif de quitter le loisir pour occuper des fonctions à la direction générale ou comme cadre dans un autre service. Ces fonctions sont particulièrement prisées par les moins de 50 ans, en proportion égales entre les hommes et les femmes.

Ces travailleurs de moins de 50 ans sont clairement ceux qui présentent un degré de fidélité moins élevé face à leur employeur. Plus de 70 % de ceux-ci accepteraient un poste dans une autre municipalité si les possibilités d'avancement y étaient meilleures et plus de 63 % quitteraient leur emploi pour un poste semblable, mieux rémunéré, dans un autre service de loisir. Le contraste avec le profil des travailleurs de 50 ans et plus est frappant. Dans ce groupe d'âge, ils ne sont que 18 % à affirmer qu'ils accepteraient un poste dans une autre municipalité pour des motifs d'avancement, et 32 % un poste semblable mieux rémunéré.

Des entrevues réalisées dans le cadre de cette enquête ont permis d'expliquer cette différence. En début de carrière, les jeunes travailleurs veulent à l'évidence prendre de l'expérience avant d'envisager de changer de poste. Rapidement, pour des raisons de statut précaire, d'avancement professionnel ou de conditions de travail, ils n'hésiteront pas à comparer leur situation avec ce qui prévaut dans des municipalités avoisinantes. Pour plusieurs,

l'avancement professionnel est tributaire de l'avancement des supérieurs, moins fréquent depuis une diminution marquée du nombre de retraites. Près de 30 % des répondants travaillent dans des services de loisir de moins de cinq cadres, professionnels et techniciens, ce qui limite aussi l'avancement.

Plusieurs jeunes travailleurs désirent attendre et parfaire leurs compétences, un sujet revenu à plusieurs reprises dans les sondages et les entrevues. Il y a une ouverture marquée sur le perfectionnement, la formation continue ou même un retour aux études, souvent dans le but avoué de viser de meilleurs postes et de meilleures conditions.

En fin de carrière, par contre, les travailleurs plus expérimentés ne veulent pas tout recommencer à zéro. Ils préfèrent parachever leurs projets plutôt qu'en entreprendre de nouveaux. Ce qui les retient sont principalement les conditions de vie, la proximité de la famille, l'appartenance à la ville et leurs défis actuels.

Si les travailleurs en loisir ne sont pas nécessairement fidèles à leur organisation, ils le sont au loisir municipal. Seulement un travailleur sur quatre considère comme fort probables ou probables ses chances de quitter le loisir municipal, une proportion particulièrement faible si on regarde le présent marché de l'emploi. Il est toutefois important de le souligner, la relève n'est pas complètement convaincue qu'il faut rester. Chez les jeunes spécialistes en loisir, et plus particulièrement ceux dans la vingtaine, ils sont plus de 40 % à remettre en question leur carrière en loisir municipal.

Un soutien de la relève nécessaire

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette proportion relativement élevée de la relève à envisager de quitter le milieu municipal. Plus de 44 % des travailleurs en loisir dans la vingtaine ont un statut contractuel, ce qui peut expliquer leur intention de songer à d'autres options à l'échéance de leur contrat. Plusieurs d'entre eux mentionnent d'ailleurs que leur embauche est liée à un remplacement (congré de maternité, congré de maladie...). À titre de comparaison,

seulement 9 % des travailleurs dans la trentaine sont contractuels.

Une autre raison est le faible soutien offert aux nouveaux employés. Rares sont les organisations où il existe un processus formel d'intégration de la relève. Il est surprenant de voir que seulement 10 % des répondants affirment qu'il y a des structures formelles de coaching ou de mentorat dans leur municipalité ou leur région, d'autant plus que les services municipaux de loisir québécois ont vécu dans les dernières années des départs massifs à la retraite. C'est souvent sous forme de documentation écrite qu'est assurée l'intégration des employés. Le transfert des connaissances et l'initiation à la nouvelle culture organisationnelle sont jugés rapides et trop rarement effectués en compagnie du prédécesseur.

Un choc des générations

Une autre hypothèse réside dans la nature même de cette génération d'employés. La génération Y, née entre 1980 et 1999 et qui représente actuellement la relève en loisir municipal, apporte un bagage de connaissances et de valeurs qui peut s'inscrire en porte-à-faux avec les conventions en vigueur. Dynamique, créative, ne craignant pas le changement et fuyant la monotonie, cette génération semble tout indiquée pour le loisir municipal... à condition d'apprendre un peu de la sagesse de la génération X et de celle des baby-boomers en place.

Contrairement à leurs patrons, la nouvelle génération de travailleurs en loisir sera moins disponible et exigeante quant au salaire et aux conditions de travail. Les travailleurs de cette génération se réaliseront moins par leur emploi et davantage par leurs loisirs et leur famille, un énorme contraste avec les boomers pour qui travailler 60 heures par semaine pouvait être la norme. Rares seront ceux de cette génération qui pourront fêter un anniversaire de 25 ans au sein de la même organisation ou, pire, au même poste. Le marché de l'emploi favorisera également la mobilité de cette génération, qui conçoit la multiplication des expériences de travail comme des apprentissages.

Bref, le portrait des travailleurs en loisir sera appelé à évoluer rapidement au cours des 10 prochaines années, en raison de la cohabitation inédite de trois générations de spécialistes aux qualités fort différentes. Les personnes rencontrées sont unanimes : ce choc des générations est positif et génère de nouvelles idées, bien qu'une certaine souplesse soit parfois nécessaire au sein des équipes de travail.

Il demeure que cette enquête ne fait que confirmer ce que tous savaient déjà, à savoir que le loisir municipal attire encore des gens passionnés, qui croient à la cause et prennent à cœur leur rôle d'ambassadeur et de leader dans leur communauté.