

# ENSEMBLE!



Shutterstock.com.

Poste-publications no de convention 40069242

FAIRE ENSEMBLE :  
FONDEMENTS ET ENJEUX

17

PLANIFIER ENSEMBLE POUR  
MIEUX RÉPONDRE AUX  
BESOINS

22

VIVRE ENSEMBLE  
EN MILIEU RURAL

37



**Tessier**  
RÉCRÉO-PARC  
Processus simple  
Design bien pensé  
Et pour longtemps



THRIVE 900

Êtes-vous prêt à  
**BOUGER?**



THRIVE 450



THRIVE 250

**THRIVE** est un « **gym extérieur** » offrant un espace d'entraînement maximisé et qui permet de réaliser des routines **sur-mesure** pour tous les niveaux.

Les systèmes de conditionnement physique **THRIVE** sont parfaits pour accueillir plusieurs utilisateurs à la fois, réduisant ainsi le temps d'attente, tout en permettant un **large éventail** d'options d'entraînement à chaque station.



Association québécoise du loisir municipal

## COMITÉ EXÉCUTIF

### PRÉSIDENTE

Manon Lanneville, Ville de Varennes  
514-872-9888, poste 3177  
manon.lanneville@ville.varennes.qc.ca

### VICE-PRÉSIDENT

Jocelyn Gauthier, Ville de Montréal  
514-872-6022  
jocelyngauthier@ville.montreal.qc.ca

### SECRÉTAIRE-TRÉSORIÈRE

Janique Letellier, Laval  
514-662-4901  
j.letellier@ville.laval.qc.ca

### AUTRES MEMBRES

Martin Gilbert, Ville de Matane  
418-562-2333 poste 2070  
m.gilbert@ville.matane.qc.ca

Edith Proulx, Piedmont  
450-227-1888, poste 223  
loisirs@piedmont.ca

## SOUTIEN PERMANENT

### DIRECTRICE

Geneviève Barrière  
514-252-5244, poste 4  
g.barriere@loisirpublic.qc.ca

### DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

Luc Toupin  
514-252-5244, poste 3  
dg@loisirmunicipal.qc.ca

### RESPONSABLE À LA GESTION FINANCIÈRE

Carole Hamel  
514-252-5244, poste 1  
carole.hamel@loisirpublic.qc.ca

### CONSEILLÈRE EN FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

Joëlle Derulle  
514-252-5244, poste 2  
jderulle@loisirpublic.qc.ca

### COORDONNATRICE COMMUNICATION, MARKETING ET LOGISTIQUE

Line Paquette  
514-252-5244, poste 6  
lpaquette@loisirpublic.qc.ca

## REPRÉSENTANTS DES RÉGIONS

### ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Bernard Blais  
bernard.blais@ville.amos.qc.ca

### BAS-SAINT-LAURENT

Martin Gilbert  
m.gilbert@ville.matane.qc.ca

### CAPITALE-NATIONALE

Marie-Eve Therrien  
marie-eve.therrien@ville.quebec.qc.ca

### CENTRE-DU-QUÉBEC

Jonathan Guay  
jguay@ville.drummondville.qc.ca

### CHAUDIÈRE-APPALACHES

André Lambert  
a.lambert@vsjb.ca

### CÔTE-NORD

Noémie Gauthier  
noemie.gauthier@ville.sept-iles.qc.ca

### ESTRIE

Linda Gagnon  
l.gagnon@ville.magog.qc.ca

### GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE

Vacant

### LANAUDIÈRE

Natacha Drapeau  
natacha.drapeau@saint-donat.ca

### LAURENTIDES

Édith Proulx  
loisirs@piedmont.ca

### LAVAL

Sébastien Vallée  
s.vallee@laval.ca

### MAURICIE

Estelle Paulhus  
epaulhus@ville.latuque.qc.ca

### MONTÉRÉGIE

Vacant

### MONTREAL

Martin Savaria  
msavaria@ville.montreal.qc.ca

### NORD-DU-QUÉBEC

Vacant

### OUTAOUAIS

Marc Proulx  
proulx.marc@gatineau.ca

### SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

Karine Gagné Plourde  
gp.karine@ville.metabetchouan.qc.ca

## ASSOCIATION CANADIENNE DES PARCS ET LOISIRS

### REPRÉSENTANTE DE L'AQLM

Linda Gagnon  
l.gagnon@ville.magog.qc.ca

Dans ce numéro .....	4
Au revoir, lectrices et lecteurs	
Bienvenue, Yvan .....	5
Mot de la présidente .....	6
Les grands dossiers .....	8
Éditorial : Travailler ensemble pour le « vivre ensemble » : pur idéalisme ou réalité? .....	11
Calendrier des formations .....	14
FAIRE ENSEMBLE : fondements et enjeux .....	16
Planifier ENSEMBLE pour mieux répondre aux besoins des citoyens : l'exemple de Gatineau .....	22
Ensemble pour une politique municipale de développement social et communautaire .....	27
Ensemble pour une vision : l'expérience de Montréal .....	33
Vivre ensemble en milieu rural	
Trois exemples de coopération .....	37
Tournée de l'AQLM 2019 .....	40
7 <sup>e</sup> Rendez-vous québécois du loisir rural	
Coup d'œil sur quatre enjeux .....	44
Prix Dollard-Morin 2019 .....	47
Rétrospective de l'intervention du MEES en loisir public : 20 années passées, des centaines de réalisations! .....	48
Pratiques exemplaires .....	51



## AGORA FORUM

Publié par l'Association québécoise du loisir municipal quatre fois l'an et distribué aux membres de l'AQLM et à ses partenaires du monde du loisir au Québec.

Pour alléger la lecture, là où la forme féminine n'est pas appliquée, elle est sous-entendue, s'il y a lieu.

Le contenu des articles publiés demeure la responsabilité de leurs auteurs.

**Rédacteur en chef:** Sylvain Hénault  
**Directeur artistique:** Joël Lemay  
**Infographiste:** René Déry  
**Correcteur:** Denis Poulet  
**Imprimeur:** Imprimerie Siel

**Publicité**  
Luc Toupin  
514 252-5244, poste 3  
dg@loisirmunicipal.qc.ca

**Dépôt légal**  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISSN 1496-6409

**ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DU LOISIR MUNICIPAL**  
4545, av. Pierre-De Coubertin  
Montréal QC H1V 0B2  
T: 514 252-5244  
F: 514 252-5220  
infoaqm@loisirmunicipal.qc.ca  
www.loisirmunicipal.qc.ca



ALLIANCE QUÉBÉCOISE DU LOISIR PUBLIC

L'AQLM est membre de l'Alliance québécoise du loisir public.

# DANS CE NUMÉRO

**Le thème de ce numéro, qui est aussi celui de la 20<sup>e</sup> Conférence annuelle du loisir municipal, est riche d'interprétations. « Agir, débattre et vivre "ensemble" sont des fonctions incontournables de la qualité de vie en communauté et en société », affirme le professeur André Thibault dans sa réflexion étoffée qui expose les fondements et les enjeux de la notion même de « faire ensemble ».**

En éditorial, **Michel Beauregard** se demande si « travailler ensemble pour le "vivre ensemble" est idéaliste ou réaliste? Les travailleurs en loisir jouent-ils un rôle imposé à cet égard ou sont-ils des professionnels naturellement enclins à rassembler pour le mieux-être collectif?

L'idéalisme que sous-tend la simple formule « Ensemble, tout est possible » est fécond dans le monde du loisir municipal. On peut en prendre pour preuves la démarche de planification à Gatineau (« Planifier ensemble pour mieux répondre aux besoins des citoyens »), le processus d'élaboration d'une vision du loisir public à Montréal (« Ensemble pour une vision : l'expérience de Montréal »), le mode de conception d'une politique de développement social et communautaire à Gatineau (« Ensemble pour une politique de développement social et communautaire ») et les trois exemples de coopération intermunicipale en milieu rural que présente **Jocelyn Garneau** (« Vivre ensemble en milieu rural »).

Aussi, dans ce numéro, un reportage sur le dernier Rendez-vous québécois du loisir rural, où sont abordés quatre enjeux débattus à Chandler : la relation élu-travailleur en loisir, la coopération intermunicipale, la pénurie de main-d'œuvre en camp de jour et le loisir culturel. Retour en arrière également sur la Tournée printanière de l'AQLM; **Patrick Lalonde**, le formateur invité pour cette tournée, transmet quelques impressions de son expérience et

relate ses observations sur la question « intergénérationnelle » dans les services de loisir municipaux.

Par ailleurs, **Alexis Roy**, du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES), propose une intéressante rétrospective de l'intervention du MEES en loisir public au cours des vingt dernières années, soit depuis la fondation de l'AQLM.

En guise de pratiques exemplaires, le programme PARC-Ô-LOL et la caravane CRICK-CRACK-CROCK à Sainte-Marie, ainsi que la Politique de gouvernance des organismes mandataires de la Ville de Terrebonne.

« L'idéalisme que sous-tend la simple formule "Ensemble, tout est possible" est fécond dans le monde du loisir municipal. »



# AU REVOIR, LECTRICES ET LECTEURS BIENVENUE, YVAN



Sylvain Hénault



Yvan Lépine, le prochain rédacteur en chef

**Après tout juste 10 ans et 41 numéros d’Agora Forum dont je tire une immense fierté, je quitte la barre avec l’objectif de vivre enfin ma « civilisation du loisir ».**

Lorsqu’en 2009 Luc Toupin m’a demandé de prendre les rênes de la revue, j’ai proposé certaines orientations qui allaient par la suite guider sa ligne éditoriale. Entre autres, je désirais un contenu riche d’enseignements tirés aussi bien de la théorie que des pratiques exemplaires dans le milieu. Je souhaitais également augmenter la notoriété de la revue afin d’offrir une tribune plus efficace aux membres associés commerciaux et associatifs. La publication devait se faire rassembleuse et donner la parole aux partenaires naturels du loisir municipal. Enfin, la contribution d’un comité éditorial dont les membres proviendraient en grande partie du conseil d’administration de l’AQLM m’apparaissait fondamentale afin de partager la vision de l’Association et son évolution au fil du temps.

Inutile de dire que l’atteinte de ces objectifs ne pouvait se réaliser sans l’adhésion inconditionnelle d’une équipe chevronnée. Les piliers qui m’ont accompagné au départ de cette deuxième décennie d’Agora Forum en répondant présent, Denis Poulet, André Thibault et Joël Lemay, sont toujours là. Ils sont sans aucun doute l’épine dorsale et les gardiens de la qualité de la revue. Nos nombreux échanges tout au long de la réalisation de chacun des numéros furent pour moi un gage de succès.

Par ailleurs, le soutien technique et la collaboration empressée du personnel de l’AQLM et de l’AQLP à la production de la revue m’ont grandement facilité la tâche et ont certainement permis à *Agora Forum* d’accroître son rayonnement.

Le premier numéro que j’ai eu le privilège de diriger a coïncidé avec l’arrivée de Marie-France Delage à la présidence de l’AQLM. Elle s’est engagée avec empressement et doigté dans la préparation de la revue en faisant siennes les orientations proposées et en dirigeant personnellement le premier comité éditorial. Son exemple fut suivi par l’accompagnement fidèle de Charles Pagé et Manon Lanneville. Je tiens à les remercier, ainsi que les membres qui se sont succédé au comité éditorial, particulièrement Edith Proulx, pour leur appui souvent inconditionnel. Merci également aux éditorialistes et journalistes qui ont collaboré à la revue et ont permis d’en enrichir le contenu.

Je souhaite bon vent à Yvan Lépine, le nouveau rédacteur en chef. Yvan a été dans le domaine du journalisme et de l’information durant toute sa carrière. Son parcours professionnel est un gage de rigueur et de qualité pour l’avenir d’Agora Forum.

Un grand merci à nos fidèles lecteurs et lectrices, qui sont la raison d’être de cette publication!

**Sylvain Hénault**

## ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DU LOISIR MUNICIPAL

# MOT DE LA PRÉSIDENTE



M. LANNEVILLE, PRÉSIDENTE  
TWITTER : @PRESIDENTAQLM

Au terme de mon premier mandat à titre de présidente de l'AQLM, je ne peux qu'être reconnaissante de la confiance que tous les membres m'ont manifestée partout dans les activités de notre association.

Que ce soit par la Tournée régionale printanière, l'organisation de la Journée tactique, le site internet, la diffusion des guides de sport et de loisir ou la CALM, l'AQLM renforce les partenariats, sa notoriété et son leadership. Le thème ENSEMBLE de la 20<sup>e</sup> CALM ne pouvait être mieux choisi pour évoquer les notions d'esprit collectif, de partage et de solidarité qui imprègnent le monde du loisir municipal.

### LE 20<sup>e</sup>

Nous nous préparons à souffler nos vingt bougies à la CALM dans un esprit festif et de grande fierté. J'ai pris plaisir à relire quelques lignes de la *Politique du loisir au Québec*, vingt ans plus tard. Les termes ont peut-être changé aujourd'hui, mais le fond demeure :

*Les services en loisir constituent un lieu d'organisation et de concertation planifiée de la joie de vivre dans un milieu, dont l'identité culturelle s'associe naturellement à la qualité de vie qu'on y trouve et qu'on lui reconnaît. À ce titre, les services publics en loisir sont une réalité hautement culturelle au sens fondamental. Ils sont une façon de bonifier les modes de vie dans le sens d'une évolution progressive des façons de faire, de penser et de sentir, qui déterminent l'existence des hommes et des femmes d'une communauté, tout en atténuant ou solutionnant un bon nombre de problèmes sociaux.*

Vingt ans plus tard, saines habitudes de vie, loisir culturel, développement social,

pratique libre, réseaux sociaux et jeux électroniques ont pris leur place dans le vocabulaire du loisir public, suivant en cela les tendances en matière d'évolution sociale et culturelle, mais les services demeurent et sont toujours en demande. L'AQLM a évolué, s'est adaptée et demeure vingt ans plus tard la voix unifiée du loisir municipal.

### L'ÉQUIPE QUI NOUS SOUTIENT

Suite aux entrevues avec les anciens présidents de l'AQLM pour le numéro spécial du 20<sup>e</sup> anniversaire, tous ont souligné le professionnalisme et le dévouement de l'équipe de la permanence de l'AQLM. Travailler ENSEMBLE caractérise particulièrement le leadership de Geneviève Barrière, notre directrice générale, et Luc Toupin, le directeur général de l'AQLP.

J'aimerais qu'ENSEMBLE nous manifestions notre reconnaissance pour le dévouement et le professionnalisme de cette équipe qui a permis de faire de l'AQLM une association aussi solide, crédible et utile.

## DOSSIER DES MATERNELLES 4 ANS

À la demande du président de la Commission de la culture, des loisirs et de la vie communautaire de l'Union des municipalités du Québec, le ministre de la Famille Mathieu Lacombe a rencontré les représentants de plusieurs organismes le 27 mars dernier pour discuter des impacts des maternelles 4 ans sur les camps de jour municipaux.

Un comité de travail a été mis sur pied à la suite de cette rencontre, regroupant des représentants du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES), du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), du ministère de la Famille, de l'Union des municipalités du Québec (UMQ), de la Fédération québécoise des municipalités (FQM), de l'Association des camps du Québec (ACQ), de l'Association québécoise pour le loisir des personnes handicapées (AQLPH), du Carrefour action municipale et famille (CAMF) et de l'Association québécoise du loisir municipal (AQLM).

Ce comité doit proposer au ministre de la Famille des pistes de solutions afin de résoudre les problèmes que pourrait susciter le déploiement des maternelles 4 ans auprès des villes et municipalités québécoises en période estivale et lors de congés scolaires.

À cet égard, j'ai affirmé que, bien que l'intégration des enfants de quatre ans en camp de jour puisse susciter des défis et des besoins d'adaptation, les préoccupations proviennent surtout du fait que cette intégration s'ajoute à un ensemble de facteurs problématiques affectant déjà le milieu des camps de jour municipaux.

## INVITATION À L'AGA

Je vous invite avec insistance à assister à l'assemblée générale annuelle qui conclura la 20<sup>e</sup> CALM le 4 octobre. C'est un moment privilégié pour votre conseil d'administration.

C'est à cette occasion que nous présenterons notre bilan annuel et les résultats des travaux des différents comités. J'en profite pour souligner le travail de tous ces gens qui vous représentent avec conviction et dévouement au conseil d'administration. ENSEMBLE, on déplace des montagnes.

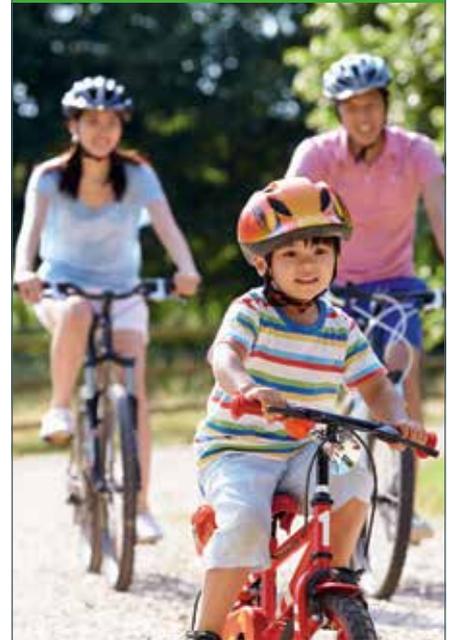
Au terme de ce premier mandat à la présidence, je remercie les membres de l'AQLM, les membres du conseil et le personnel de me faire confiance. Je me sens choyée de travailler avec des gens engagés aussi dynamiques et dont le loisir public est toujours au centre des préoccupations. C'est vraiment un privilège!

« L'AQLM a évolué, s'est adaptée et demeure vingt ans plus tard la voix unifiée du loisir municipal. »

FORMATION  
MUNICIPALE



DÉVELOPPER  
UNE CULTURE VÉLO...



ÇA COMMENCE PAR  
NOS WEBINAIRES ET  
FORMATIONS!

- Planifier et évaluer pour encourager la pratique du vélo
- Concevoir et entretenir des aménagements pour piétons et cyclistes
- Aménager des stationnements pour vélos
- Aménager et entretenir des sentiers de vélo de montagne et de *fatbike*

[velo.qc.ca/  
formations-pros](http://velo.qc.ca/formations-pros)



Vélo Québec

Toutes nos formations répondent aux exigences de la Loi sur les compétences (1%).



# LES GRANDS DOSSIERS



PAR  
GENEVIÈVE  
BARRIÈRE,  
DIRECTRICE

Le comité de planification stratégique mis sur pied à l'hiver 2019 a travaillé à élaborer un plan qui saura répondre aux besoins actuels des membres.

## 2<sup>e</sup> JOURNÉE TACTIQUE

Pour la deuxième année consécutive, le 11 juin dernier, à Nicolet, l'Association québécoise du loisir municipal (AQLM), en partenariat avec le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES), a tenu une journée d'échanges sur des sujets qui préoccupent les professionnels en loisir au quotidien dans les villes pôles (35000 habitants et plus). Cette « Journée tactique » est un prolongement de la Table des grandes villes, qui se réunit deux fois par année sous l'égide du MEES. Le but est d'échanger stratégiquement entre directions ayant les mêmes réalités et ainsi de s'inspirer de réflexions et d'expériences provenant de différents coins de la province.

Cette année, trois thèmes étaient à l'ordre du jour : 1- Les ententes intermunicipales, un vecteur d'accessibilité (présenté par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et Sports-Québec) 2- Dossier camps de jour : les grands enjeux (présenté par l'Association des camps du Québec et l'Association québécoise pour le loisir des personnes handicapées) 3- La culture partout (présenté par le ministère de la Culture et des Communications).

La Journée tactique se veut une occasion unique pour les directions de loisir de s'adresser à des alliés centraux en vue d'obtenir du soutien sur plusieurs enjeux et d'améliorer le pilotage de dossiers

majeurs. Nous commençons déjà à réfléchir aux partenaires et aux thèmes qui seront abordés dans la 3<sup>e</sup> édition de la Journée tactique.

## BIENVENUE À LA 20<sup>e</sup> CONFÉRENCE ANNUELLE DU LOISIR MUNICIPAL (CALM)

ENSEMBLE, le thème de la prochaine CALM, qui aura lieu du 2 au 4 octobre 2019 au Sheraton Laval, est très rassembleur et s'avérait tout indiqué pour le 20<sup>e</sup> anniversaire de l'AQLM. Le programme prévoit plus d'une cinquantaine d'ateliers sur des sujets d'actualité ainsi qu'une dizaine de visites d'installations culturelles, sportives, communautaires et de plein air dans la région de Laval. Des conférenciers de marque seront également au rendez-vous.

La Ville de Laval travaille sur de nouveaux concepts qui permettront d'en mettre plein la vue aux professionnels en loisir de partout au Québec.

De plus, l'AQLM a voulu faire sa part en posant un geste durable. Pour une CALM plus écoresponsable, la cocarde sera remplacée cette année par une pratique pochette d'identification, écologique et réutilisable. Chacun pourra y insérer son carton d'identification, ses coupons de repas, la carte magnétique de sa chambre, et même son cellulaire!

Merci à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'organisation de cette 20<sup>e</sup> CALM, nous pouvons être fiers de ce très beau travail d'équipe.

On peut consulter le programme de la CALM 2019 à : <http://calm.loisirmunicipal.qc.ca/>

## FÊTONS ENSEMBLE NOS 20 ANS!

### PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2020-2023

Le plan stratégique 2015-2019 tire à sa fin et la direction de l'AQLM est fière de dire qu'elle a maintenu le cap sur les objectifs prévus. Nous en sommes maintenant au développement d'un nouveau plan qui servira de phare pour les années 2020-2023.

Le comité de planification stratégique mis sur pied à l'hiver 2019 a travaillé à élaborer un plan qui saura répondre aux besoins actuels des membres. Le sondage auquel plusieurs partenaires et plus de 180 membres ont répondu a permis d'identifier les enjeux clés et les services qui permettront à l'AQLM de mettre les efforts aux endroits stratégiques. Le plan stratégique 2020-2023 est à la fois le guide et le cœur de toute l'action des quatre prochaines années.

Le nouveau plan sera présenté à l'assemblée générale du 4 octobre 2019 à Laval. Soyez nombreux à prendre connaissance des orientations de votre association.

### GUIDE D'AMÉNAGEMENT ET D'ENTRETIEN DES TERRAINS DE SOCCER EXTÉRIEURS EN PRÉPARATION

Un cinquième guide fera bientôt son apparition sur le portail Guides Sports Loisirs de l'AQLM. Le lancement du *Guide d'aménagement et d'entretien des terrains de soccer* est en effet prévu pour cet automne. Il s'agit en fait d'une refonte complète du guide du même nom publié en 2005 par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport en collaboration avec la Direction des sports, des parcs et des espaces verts de la Ville de Montréal. Bien que la Ville de Montréal soit le maître d'œuvre du contenu du guide, huit autres grandes villes (Gatineau, Laval, Lévis, Longueuil, Québec, Sherbrooke, Terrebonne et Trois-Rivières), ainsi que la Fédération de soccer du Québec et le MEES ont participé au comité de pilotage pour que l'on puisse offrir aux municipalités le document le plus à jour et le plus complet.

Par ailleurs, l'élaboration d'un autre guide a été amorcée à la fin de l'été 2019. Il s'agira cette fois d'un manuel de référence en matière aquatique.

Le portail Guides Sports Loisirs, accessible à [www.guides-sports-loisirs.ca](http://www.guides-sports-loisirs.ca), est un outil gratuit offert pour le maintien d'une offre d'activités de sports et loisirs de qualité et sécuritaires en tout temps.

**GYM PLUS inc.**  
Équipement de gymnase  
819 479-5883

ARAQ  
Association des responsables  
aquatiques du Québec

Gagnant de  
La bourse  
ARAQ  
Innovation  
2017

**Produit innovateur!**  
Basculez votre tremplin  
et libérez votre piscine  
Facile à utiliser / Fonctionnel / Sécuritaire

François Dubois  
fdubois@gymplus.ca  
1245 rue Hamel, Drummondville QC J2C 4X8  
[www.gymplus.ca](http://www.gymplus.ca)



La solution d'animation pour vos événements municipaux!

**FÊTE FAMILIALE**

**CARNAVAL D'HIVER**

**MÉGA-ACTIVITÉS**

[mega-animation.com](http://mega-animation.com) - 514-977-0977 - [info@mega-animation.com](mailto:info@mega-animation.com)  [@megaanimation](https://www.facebook.com/megaanimation)

# 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.

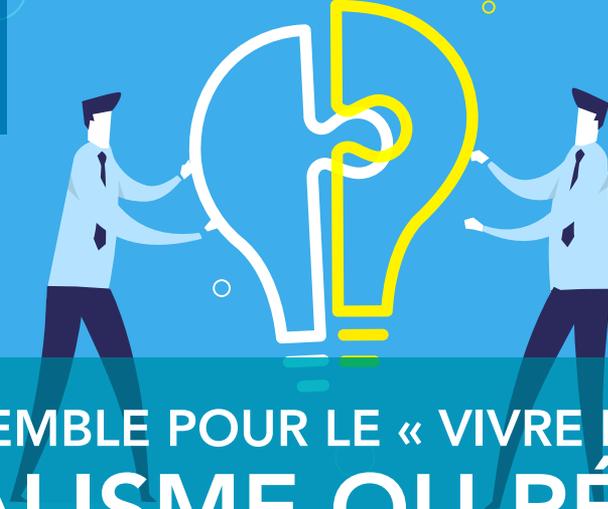
## PLUS DE 350 CLIENTS SATISFAITS, NOTRE GRANDE FIERTÉ.



Fournisseur de solutions logicielles  
Inscription - Réservation - Location

**1.866.450.582.4329**

INFO@LOGICIELS-SPORT-PLUS.COM  
LOGICIELS-SPORT-PLUS.COM



# TRAVAILLER ENSEMBLE POUR LE « VIVRE ENSEMBLE » : PUR IDÉALISME OU RÉALITÉ?

Image : Shutterstock



PAR  
MICHEL  
BEAUREGARD

« Les organisations municipales doivent adopter des façons de faire qui, sans être nécessairement nouvelles, font de plus en plus appel à toutes les forces vives et ressources de leur communauté. »

Comme le souligne André Thibault dans son article à la page 16 et lors de ses conférences, force est d'admettre que l'individualisme, le JE comme il le mentionne, prédomine de plus en plus et que le NOUS est souvent oublié. À une époque où un selfie est devenu pour certains presque une signature, un condensé de ce qu'il est, à une période où certains responsables dirigent leur organisme comme un grand JE sans le percevoir comme contributeur en évolution d'un écosystème plus global, comment peut-on en arriver à ce NOUS que Thibault évoque? À ce « vivre ensemble » essentiel à la qualité de vie et à la santé collective?

Dans un tel contexte, peut-on imaginer que les travailleurs du loisir sont différents et puissent porter les valeurs du « vivre ensemble »? Pourquoi seraient-ils différents dans une société où les individus ont souvent plus d'attentes envers la collectivité qu'ils peuvent donner de leur personne pour contribuer au mieux-être commun? Les travailleurs en loisir sont-ils vraiment différents ou le sont-ils par obligation? Se sentent-ils forcés d'être inclusifs? Au risque de choquer, ne sont-ils pas instrumentalisés par la réalité économique des municipalités qui doivent en faire plus pour augmenter leur efficacité? Les municipalités sont-elles elles-mêmes prises dans cet engrenage qui, devant des citoyens de plus en plus exigeants, les contraint à développer des stratégies pour assurer le « vivre ensemble »?

Chose certaine, les organisations municipales sont confrontées à des enjeux qui demandent de trouver des solutions. Elles doivent adopter des façons de faire qui, sans être nécessairement nouvelles, font de plus en plus appel à toutes les forces vives et ressources de leur communauté. Mais accordent-elles assez de profondeur à la réflexion avant de se lancer dans les solutions?

Les travailleurs en loisir sont-ils les mieux placés pour faire face à cette évolution ou tout simplement les acteurs d'un processus nécessaire à la relation entre le citoyen/client et sa municipalité? Ont-ils les outils, les ressources et les connaissances pour faire face à ces enjeux?

## SIMPLES ACTEURS OU AUTHENTIQUES RASSEMBLEURS?

Assurément, la majorité de ceux et celles qui contribuent au mieux-être des autres par leur engagement en loisir ne voudront pas se reconnaître comme simples acteurs qui jouent un rôle dans une pièce qui leur est imposée, car ils ont cette habitude de rassembler, de mettre en commun les ressources, de développer des stratégies pour améliorer la qualité de vie des citoyens de leur communauté. Ils ont compris l'efficacité d'être inclusif, l'importance de créer des alliances et la nécessité de travailler ensemble vers des objectifs partagés et communs, car ils en voient quotidiennement les avantages. Toutefois leurs ressources, composées largement d'organisations sans but lucratif soutenues par des bénévoles, vivent aussi des enjeux sociétaux.

C'est dans le but de favoriser et de faciliter le « vivre ensemble » que chaque réflexion et chacune des actions doivent maintenant s'effectuer. Pour y arriver, Thibault rappelle « qu'il faut avant tout connaître les mécanismes qui interviennent et interagissent quand des personnes et des groupes vivent ensemble ». Il faut pousser plus loin cette réflexion et éventuellement viser l'intégration de la participation citoyenne à tous les niveaux. Le seul constat d'avoir contribué à augmenter la valeur collective joue un rôle essentiel sur la motivation et sur le sentiment d'appartenance des individus et des groupes à une communauté.

### PORTEURS DES VALEURS DU NOUS

Pour travailler ensemble, individus et groupes doivent d'abord bien se connaître, mais aussi connaître les changements démographiques et sociologiques. Cette connaissance de soi, de ses collègues, partenaires et bénéficiaires de services, de même que la connaissance plus large de la communauté et de son évolution sont indispensables pour être inclusif et favoriser une accessibilité maximale.

Dans ce contexte, ensemble ne signifie pas l'un au service de l'autre, mais bien comment l'un et l'autre peuvent se mettre au service de leur collectivité. Comment collectivement ils peuvent créer cette richesse.

Les travailleurs en loisir doivent ainsi être porteurs des valeurs du NOUS non seulement dans leur communauté, mais aussi auprès de leurs collègues municipaux et ce, tous services confondus.

### TOUS POUR UN ET UN POUR TOUS!

Bien que ce soit autour de grands projets ou défis collectifs à grande visibilité que se développe souvent une relation, celle-ci doit se transformer à terme en complicité généralisée. Cette mobilisation, cette vision commune, cette capacité de mettre en commun des ressources variées démarre souvent par l'engagement dans une cause, dans l'urgence d'une situation ou à l'appel de leaders convaincants. Mais c'est dans des collaborations quotidiennes, pour des enjeux quelquefois moins visibles, que se construisent des relations solides et durables qui procureront des résultats collectifs encore plus significatifs.

Cette volonté d'en arriver à une plus-value collective doit être animée par des valeurs de respect et de transparence, mais, au préalable, il est essentiel de bien identifier les objectifs et de connaître les ressources et limites de chacun. Toute contribution peut être importante dans le résultat collectif sans être nécessairement équivalente pour tous les intervenants. Il faut tout de même que les parties se voient reconnues également et appréciées. Les actions doivent rayonner et les résultats obtenus collectivement mis en valeur. On doit aussi se rappeler que les relations peuvent être fragiles et que les communications entre les partenaires doivent être constantes afin d'éliminer toute ambiguïté.

Les travailleurs en loisir sont au cœur de cette effervescence, ils sont les professionnels qui doivent contribuer à maintenir cet équilibre essentiel. Disposent-ils des connaissances et des ressources nécessaires pour le faire? La question se pose et la réponse peut varier pour chacun. Chaque milieu fait face à des enjeux multidimensionnels, comme le vieillissement de la population, l'épuisement des bénévoles, les difficultés de recrutement, les nouvelles obligations légales pour les OBNL, pour ne nommer que ceux-là. Ce sont des facteurs importants qui changent les environnements et qui augmentent les défis des intervenants en loisir, mais aussi ceux des dirigeants municipaux. Les villes dans leur globalité, les élus et les services municipaux doivent s'investir et faire l'effort nécessaire pour transformer leur façon de penser et développer ou transformer certaines façons de faire. « Vivre ensemble » n'est pas uniquement l'apanage du monde du loisir : il est cet idéal collectif qui concerne tous les secteurs.

Une chose est certaine, le loisir est au cœur du « vivre ensemble », un leader du mieux-être, du mieux vivre! L'expérience individuelle, lorsqu'elle est partagée, devient source d'inspiration et contribue à l'enrichissement collectif. La CALM 2019 est un bon moment pour partager les façons de faire et les bons coups.

« "Vivre ensemble" n'est pas uniquement l'apanage du monde du loisir : il est cet idéal collectif qui concerne tous les secteurs. »



# CHEF DE FILE DANS LES ARENAS

- ✓ Vente et Location
- ✓ Entretien & Pièces
- ✓ Formation
- ✓ Peinture sur glace
- ✓ Service routier
- ✓ Réusinage



## TOUT CE DONT VOUS AVEZ BESOIN POUR VOTRE GLACE

SURFACEUSES TRACTÉES · LEVEL-ICE · COUPE-BORDURES · TECHNICIENS CERTIFIÉS · LOGOS TEXTILES/PEINTS

ÉLECTRIQUE/ESSENCE/PROPANE



**CONFIEZ VOTRE ENTRETIEN À NOTRE ÉQUIPE! CONTACTEZ-NOUS**



Distributeur autorisé  
**ZAMBONI®**



### MONTREAL

1425, boul. Pitfield, Saint-Laurent, Qc H4S 1G3  
Fax: (514) 333-7056

### QUÉBEC

984, av. Nordique, Beauport, Qc G1C 0H1  
Fax : (418) 661-4449

T (514) 333-8420

SF (877) 333-8420

[www.arenazone.com](http://www.arenazone.com)

**ACQ** : Association des camps du Québec  
**APSAM** : Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail – secteur affaires municipales  
**AREVQ** : Association des responsables d'espaces verts du Québec  
**AQAIRS** : Association québécoise des aérénas et des installations récréatives et sportives  
**AQLM** : Association québécoise du loisir municipal  
**AQLP** : Alliance québécoise du loisir public  
**AQLPH** : Association québécoise pour le loisir des personnes handicapées  
**ARAQ** : Association des responsables aquatiques du Québec

**CQL** : Conseil québécois du loisir  
**FQM** : Fédération québécoise des municipalités  
**GRHMQ** : Gestionnaires en ressources humaines des municipalités du Québec  
**IQSAJ** : Institut québécois de la sécurité dans les aires de jeu  
**MMQ** : Mutuelle des municipalités du Québec  
**OQL** : Observatoire québécois du loisir  
**RURLS** : Regroupement des Unités régionales de loisir et de sport  
**UQTR** : Université du Québec à Trois-Rivières

DATE	FORMATION	LIEU	FORMATEURS	PRIX membre (non-membre)
12 septembre 2019	Visite du parc Marie-Victorin	Kingsey Falls	AREVQ	165 \$ (205 \$)
25 septembre 2019	Projet Espaces : Responsabilités des propriétaires-gestionnaires d'équipements récréatifs et sportifs extérieurs	Montréal	RURLS	100 \$ (Membres MMQ : 50 \$)
25 septembre 2019	Travail d'équipe	Québec	FQM	440 \$
2 au 4 octobre 2019	20 <sup>e</sup> Conférence annuelle du loisir municipal : « Ensemble, tout est possible ! »	Laval	AQLM	500 \$ (600 \$)
7-8 octobre 2019	Inspection d'aires de jeu : cours théorique sur la Norme CAN/CSA-Z614 et examen	Saint-Hubert	IQSAJ	475 \$ (500 \$)
21-22 octobre 2019	Inspection d'aires de jeu : cours pratique sur la Norme CAN/CSA-Z614 et examen	Saint-Hubert	IQSAJ	525 \$ (550 \$)
22-23 octobre 2019	1 <sup>er</sup> Symposium international sur l'expérience inclusive de loisir	Trois-Rivières	UQTR (Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur l'expérience inclusive de loisir)	175 \$
23 octobre 2019	Gestion des risques dans l'organisation d'événements populaires	MRC Memphrémagog	MMQ	375 \$ (Membres MMQ : sans frais)
23 octobre 2019	Projet Espaces : Responsabilités des propriétaires-gestionnaires d'équipements récréatifs et sportifs extérieurs	Région de Lévis	RURLS	100 \$ (Membres MMQ : 50 \$)
24 octobre 2019	Journée de l'Observatoire québécois du loisir : Expérience inclusive de loisir	Trois-Rivières	OQL	70 \$
24 et 25 octobre; 7 et 8 novembre; 21 et 22 novembre 2019	Droit municipal (en collaboration avec l'École nationale d'administration publique, 2e cycle)	Montréal (ENAP)	Pierre B. Paquin	1 150 \$ (1 725 \$)
29 octobre 2019	Projet Espaces : Parcs actifs avec ou sans équipements	Webinaire	Christine Baron	125 \$ (187,50 \$)
30 octobre 2019	Transformez votre piscine communautaire avec le modèle de parc aquatique	Webinaire	Vortex	99 \$ (148,5 \$)
31 octobre 2019	Surfaces synthétiques	Webinaire	Labosport	99 \$ (148,50 \$)
5 novembre 2019	Droits et obligations en santé et sécurité du travail en piscine, et cas pratiques	Québec	APSAM	260 \$ (390 \$)
6 novembre 2019	Gestion des ententes scolaires municipales	Thetford Mines	Michel Gagné	260 \$ (390 \$)
12 novembre 2019	Les huit éléments clés à intégrer dans votre stratégie de promotion en ligne pour vos activités	Webinaire	Unikeo	99 \$ (148,50 \$)
12-13-14 novembre 2019	Congrès de l'Association des camps du Québec (ACQ) : « Comme dans l'camp »	Montebello	ACQ	790 \$ (895 \$)
14-15 novembre 2019	Colloque ARAQ : « Eau plaisir ! »	Amos	ARAQ	430 \$ (530 \$)
19-20 novembre et 3-4-5 décembre 2019	Cours obligatoire pour le DESS (UQTR) : Séminaire de lecture - fondements et enjeux	Blainville	UQTR	995 \$ (1492,50 \$)

### INFORMATIONS ET MODALITÉS D'INSCRIPTION

Les informations et modalités d'inscription concernant chaque formation seront envoyées par courriel aux membres de l'AQAIRS, l'AQLM et l'ARAQ approximativement un mois et demi avant chaque formation. Elles seront également disponibles sur les sites internet de l'AQAIRS, l'AQLM et l'ARAQ.

### FORMATION EN LIGNE

Des vidéos de formation en ligne sont disponibles sur le site <http://formation.loisirpublic.qc.ca/fr> au coût de 65\$/vidéo pour un an.

### FORMATION À LA CARTE

Si vous désirez organiser une formation dans votre région ou dans votre localité, une liste de formations offertes à la carte vous sera fournie par **Joëlle Derulle** : [jderulle@loisirpublic.qc.ca](mailto:jderulle@loisirpublic.qc.ca) ou **514-252-5244, poste 2.**



DATE	FORMATION	LIEU	FORMATEURS	PRIX
19-20 novembre 2019	Technicien de glace niveau 1 : Réfrigération de base	Région de Québec	Luc Simard	425 \$ (637,50 \$)
20 novembre 2019	Matinée-conférence dans le cadre de l'expo FIHOQ	Drummondville	AREVQ	110 \$ (150 \$)
26-27 novembre 2019	Technicien de glace niveau 1 : Réfrigération de base	La Prairie	Luc Simard	425 \$ (637,50 \$)
28 novembre 2019	Gestion des ententes scolaires municipales	Châteauguay	Michel Gagné	260 \$ (390 \$)
3 décembre 2019	Droits et obligations en santé et sécurité du travail en piscine, et cas pratiques	Montréal	APSAM	260 \$ (390 \$)
4 décembre 2019	Aménagement sécuritaire et entretien préventif de sentiers récréatifs	MRC de la Jacques-Cartier	MMQ	375 \$ (Membres MMQ : sans frais)
10 décembre 2019	Construire ou rénover ?	Webinaire	Honco	99 \$ (148,50 \$)
18 février 2020	L'inclusivité dans nos parcs via la réalité (point de vue d'une maman qui a visité près de 1 000 parcs)	Webinaire	ABC Récréation	99 \$ (148,50 \$)
11 mars 2020 (à confirmer)	Des zones d'hiver pour les parcs pour en maximiser leur utilisation (à confirmer)	Webinaire	AREVQ	85 \$ (110 \$)
18 mars 2020	Les impacts sur les municipalités de l'engouement pour le baseball au Québec	Webinaire	Baseball Québec	125 \$ (187,50 \$)
24 mars 2020	Comment préparer un devis de performance	Webinaire	Honco	99 \$ (148,50 \$)
25 mars 2020	Les aspects légaux pour un gestionnaire de camp	Châteauguay	ACQ	135 \$ (202,50 \$)
31 mars, 1-2 avril 2020	Le Rendez-vous DAFA, le Forum en loisir et la Journée du loisir culturel	Drummondville	CQL	À venir
2 avril 2020	Symposium AREVQ : Recrutement de personnel - un défi et des solutions (titre à confirmer)	Repentigny	AREVQ	165 \$ (205 \$)
15-16-17 avril 2020	Conférence Safe Sport International : Faire équipe pour un sport sans violence	Québec	Sport'Aide	À venir
21-22 avril 2020	Programmer des activités : processus, outils de gestion et astuces	Montréal	Benjamin Branget	425 \$ (637,50 \$)
23 avril 2020	Journée RH avec les Gestionnaires en ressources humaines des municipalités du Québec (GRHMQ) : transfert de connaissances et gestion des conventions collectives	Montréal	André Cholette	260 \$ (375 \$)
23-24 avril 2020	Inspection d'aires de jeu : cours théorique sur la Norme CAN/CSA-Z614 et examen	Saint-Hubert	IQSAJ	475 \$ (500 \$)
28-29 avril et 12-13-14 mai 2020	Enjeux en aménagement des espaces de loisir : perspectives théoriques et pragmatiques (cours 2e cycle – UQTR)	Varennes	UQTR	995 \$ (1 492,50 \$)
30 avril 2020	Démarrage et entretien de terrains de tennis	Centre-du-Québec	AREVQ	165 \$ (205 \$)
30 avril 2020	Programmation inclusive – Vers une expérience inclusive en camp de jour	Webinaire	AQLPH	99 \$
5 mai 2020	Journée RH avec les Gestionnaires en ressources humaines des municipalités du Québec (GRHMQ) : transfert de connaissances et gestion des conventions collectives	Québec	André Cholette	260 \$ (375 \$)
5-6 mai 2020	Opérateur certifié piscines et spas	Mascouche (à confirmer)	Société de sauvetage	450 \$ (675 \$)
6-7 mai 2020	8 <sup>e</sup> Rendez-vous québécois du loisir rural	Saint-Donat	Loisir et Sport Lanauidière	120 \$ (185 \$)
7-8 mai 2020	Inspection d'aires de jeu : cours pratique sur la Norme CAN/CSA-Z614 et examen	Saint-Hubert	IQSAJ	525 \$ (550 \$)
12 mai 2020 (à confirmer)	Pour un plein air inclusif et sécuritaire	Trois-Rivières	AQLPH	150 \$
12-13 mai 2020	Opérateur certifié piscines et spas	Lévis	Société de sauvetage	450 \$ (675 \$)
20 mai 2020	La réalité du soccer québécois	Webinaire	Soccer Québec	125 \$ (187,50 \$)
21 mai 2020 (à confirmer)	Aménagement et entretien des terrains de soccer extérieurs	Montréal	Claude Roy	260 \$ (390 \$)
26-27 mai 2020	Programmer des activités : processus, outils de gestion et astuces	Québec	Benjamin Branget	425 \$ (637,50 \$)
2-5 juin 2020	43 <sup>e</sup> Session de perfectionnement de l'Association québécoise des arénas et des installations récréatives et sportives : « L'humain au coeur de nos installations »	Montebello	AQAIRS	À venir
9 juin 2020 (à confirmer)	Aménagement et entretien des terrains de soccer extérieurs	Québec	Claude Roy	260 \$ (375 \$)



# FAIRE ENSEMBLE FONDEMENTS ET ENJEUX

Images source : Shutterstock



PAR ANDRÉ THIBAUT,  
Ph. D., PROFESSEUR  
ÉMÉRITE

« Le thème de la CALM 2019 demande à être interprété comme un idéal puisque faire ensemble n'est pas un automatisme et demande des efforts. »

À l'évidence, agir, débattre et vivre « ensemble » sont des fonctions incontournables de la qualité de vie en communauté et en société. Toutefois, à l'époque du je-roi, de la diversité et de la concurrence entre les organismes, il n'est pas facile de définir le « nous ».

Il faut vaincre la barrière des égos, des intérêts personnels, des silos, des corporatismes et d'une idéologie montante qui milite pour la responsabilité et le pouvoir individuels. Il ne suffit plus de proclamer des intérêts, un champ et des idéaux communs. Il ne suffit plus de brandir un slogan. Il faut connaître les mécanismes qui interviennent et interagissent quand des personnes et des groupes vivent ensemble. C'est seulement dans ces conditions qu'il est possible de stimuler les motivations et de réduire les contraintes.

En loisir public, les citoyens reçoivent les services d'un réseau d'acteurs dont les relations et l'intérêt commun ont constamment besoin d'être mis à jour au fil des changements dans les organismes et de l'introduction de processus nouveaux,

notamment en reddition de comptes, au fil de l'évolution de la demande des citoyens et des changements démographiques et sociologiques comme le vieillissement et la diversification culturelle. Dans ce réseau, interagissent et doivent travailler ensemble professionnels, associations professionnelles, élus, organismes, citoyens, l'ensemble des services municipaux, et plusieurs institutions publiques et privées.

C'est dans ce contexte qu'il faut comprendre le thème ENSEMBLE de la Conférence annuelle du loisir municipal de 2019. Ce thème demande à être interprété comme un idéal puisque faire ensemble n'est pas un automatisme et demande des efforts.

Cet article présente les théories qui peuvent éclairer un référentiel pour construire le « vivre ensemble ». Il s'agit d'appliquer ces connaissances aux façons et aux conditions qui permettent aux professionnels du loisir de former des ensembles avec les citoyens, les organismes, leurs collègues municipaux et les élus.

# S'ENGAGER ENSEMBLE : LES ENJEUX

Qu'est-ce qui motive et incite ou freine les personnes et les organismes à agir ensemble, à s'engager dans des projets communs? Qu'est-ce qui influence ces enjeux? Un regard sur la théorie de l'action collective<sup>1</sup> permet d'apporter des réponses à ces questions.

Alors que le sens commun laisse croire que des groupes et des personnes travailleront d'emblée ensemble s'ils ont des intérêts ou des cibles communs, la théorie enseigne que « des individus rationnels guidés par leur propre intérêt n'agiront pas de cette manière, sauf si des incitations spécifiques les incitent à le faire<sup>2</sup> ». Il ne suffit pas que des personnes habitent un même quartier, que des organismes servent une même population ou que des professionnels partagent un champ d'expertise pour qu'ils investissent des efforts dans une entreprise ou un projet commun. Il faut davantage.

Des individus et des groupes préfèrent agir comme des « passagers clandestins » qui voyagent aux frais des autres. Ils laissent ces autres s'occuper des causes communes tout en profitant éventuellement de leurs succès. On entend aussi des personnes dire : « Je peux me débrouiller seul : c'est plus efficace et plus simple que de me farcir des réunions et des contraintes qui viennent avec le cheminement d'un groupe ».

Car s'engager ensemble est exigeant. Cet engagement restreint la liberté des participants qui doivent faire preuve de solidarité et respecter les règles du jeu du collectif, et s'investir dans le projet commun.

Selon Olson, les groupes et les individus s'engagent et s'investissent dans la mesure où l'effort requis pour obtenir

un bien collectif qui permet de satisfaire les intérêts de chacun est moindre que l'effort nécessaire pour obtenir ce même bénéfice par soi-même.

Dès lors, pour comprendre et maîtriser les exigences du travail ensemble, il faut savoir que l'engagement collectif s'articule et se dessine selon l'état de quatre enjeux qui en déterminent la nature et l'intensité : la cause ou le bien commun, les intérêts individuels, la motivation et l'incitation à s'engager, et les efforts (investissements et compromis) requis.



## PERTINENCE DE LA CAUSE ET DU BIEN COMMUN

Le premier enjeu, la cause ou le bien commun, est l'élément qui au premier chef justifie le rassemblement et l'engagement. Comme définir le bien commun?

Le fait même qu'un objectif ou un but est commun à un groupe signifie que personne dans le groupe n'est exclu de l'avantage ou de la satisfaction tirés de sa réalisation<sup>3</sup>.

Dès lors, le but, la cause ou le bien commun doit toucher tous les membres qu'il mobilise et son atteinte doit bénéficier à tous. Il n'y a rien de plus

<sup>1</sup> Olson, Manur (2018), *Logique de l'action collective*, Éditions de l'Université de Bruxelles, 212 pages.

<sup>2</sup> Olson, op. cit. p. 7.

<sup>3</sup> Olson, op.cit. p. 27.

démobilisant que de se rendre compte que les objectifs poursuivis ne servent que quelques-uns. Il est donc primordial que le projet et le bien commun répondent à ce critère. Par ailleurs, le bien commun n'est pas nécessairement l'addition des attentes individuelles. Il porte souvent sur les conditions générales (souvent en amont) qui facilitent ou favorisent les intérêts individuels.

Par exemple, le besoin de reconnaissance professionnelle des travailleurs en loisir ne passe pas par des discussions avec chacune des administrations municipales, mais par une reconnaissance publique de la valeur du loisir public pour la qualité de vie de la population et, peut-être, par un ordre professionnel.

Le bien commun est de deux ordres : il répond soit à un besoin commun aux participants, soit à un besoin que nous nommerons « altruiste », soit à un mélange des deux. Dans le premier cas, il s'agit d'une carence ou d'un désir commun affectant les membres du groupe eux-mêmes. Par exemple, les membres de l'AQLM souhaitent une meilleure reconnaissance de leur profession et en font un objectif de leur association. Dans le deuxième cas, le bien commun recherché est altruiste parce qu'il vise une cause et des bénéficiaires distincts des membres du groupe qui partagent cette volonté de service. Par exemple, les membres de l'AQLM visent en commun la reconnaissance du loisir public comme un bien essentiel à la qualité de vie des personnes et des communautés.

Le lien et le sentiment d'urgence entre les participants et la cause ou le bien commun recherché sont fondamentaux pour les mobiliser. Plus ces participants se sentent touchés, affectés et sentent le besoin de ce bien commun, plus leur engagement sera intense et plus ils consentiront des efforts au bénéfice du groupe pour l'obtenir. Généralement, ce besoin est plus intense et la volonté d'agir plus ferme quand on partage une menace commune, quand on sent une carence précise.

Par ailleurs, il est des biens communs qui paraissent plus abstraits, mais ne sont pas moins cruciaux. Par exemple, la qualité de vie, l'accessibilité ou les saines

habitudes de vie qu'on trouve souvent en tête des objectifs des politiques municipales restent des causes et des biens communs valorisés, mais souvent relégués au rang d'idéaux ou de valeurs. Les efforts doivent être déployés pour les formuler en « biens communs » observables et concrets.

Les dirigeants des organismes, des tables de concertation et des mouvements divers doivent constamment mettre à jour l'expression et la communication concrète du bien commun qui unit leurs membres. Ils doivent aussi y faire référence régulièrement pour donner du sens à la mobilisation et aux plans d'action. Cette consigne peut paraître évidente, mais combien de fois la gestion du quotidien, le sentiment qu'il faut agir vite pour être performant et les silos bureaucratiques ou techniques relèguent aux oubliettes la raison d'être des groupes?

Dans cette veine, les recherches sur le bénévolat et sur les motifs d'engagement dans la concertation enseignent qu'il existe des conditions facilitantes. Par exemple, le contexte dans lequel les personnes et les groupes s'engagent à travailler ensemble joue un rôle déterminant dans la rétention des bénévoles et, par extension, des membres d'un groupe ou d'un organisme. De même, la recherche en gestion des ressources humaines, particulièrement en période de pénurie de main-d'œuvre, démontre que la qualité de vie au travail est un facteur essentiel à la productivité et au sentiment d'appartenance du personnel. Ainsi, la reconnaissance au quotidien de la contribution de chacun, l'impression d'être utile, le plaisir dans ses relations avec le groupe et le sentiment de faire partie des réalisations et de la progression de la cause commune constituent des bénéfices complémentaires qui permettent de maintenir les efforts et de faciliter les compromis dont il est question quelques paragraphes plus loin.

*Il faut retenir que la première motivation à agir ensemble prend racine dans le but, la cause ou le bien commun recherché, que ce bien commun doit servir tous les membres des groupes et des organisations, que plus ces derniers en ressentent le besoin, plus leur mobilisation sera intense et leur contribution soutenue. On retiendra que les dirigeants*

« ...la première motivation à agir ensemble prend racine dans le but, la cause ou le bien commun recherché... »

doivent mettre à jour les justifications et l'expression du bien commun et créer un milieu d'engagement qui soutient une expérience de qualité propice à la rétention.

## ALIGNEMENT DES INTÉRÊTS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS

La théorie de l'action collective, rappelons-le, indique que les gens s'engagent ensemble dans la mesure où il est plus économique (en efforts, en temps et en stratégie) de satisfaire ainsi des intérêts ou des carences individuels. En corollaire, la satisfaction des intérêts individuels hors l'action collective est toujours une option pour les participants.

Par exemple, un professionnel en loisir qui a besoin d'une reconnaissance professionnelle peut aussi agir directement auprès de sa municipalité ou s'inscrire à un ordre professionnel connexe. Il se peut même qu'à la suite d'une promotion importante, il réduise ses attentes en la matière.

Il est fréquent que des organisations, tout en travaillant au bien commun, élargissent leur spectre et offrent des services personnalisés qui leur permettent d'être une référence et de maintenir leurs membres dans leur périmètre. Toutefois, si cette stratégie occupe toute la programmation de l'organisme, le vivre ensemble et la recherche de biens communs s'estompent au profit des intérêts individuels. Tout est question d'équilibre.

## FORCE DES INCITATIONS ET MOTIVATIONS

Les paragraphes qui précèdent ont montré que les motivations intrinsèques à agir ensemble prennent racine dans les besoins des participants, mais que l'option de satisfaire seul ces besoins reste toujours présente. On a aussi vu que plus le sentiment d'urgence d'agir était élevé, plus la motivation était grande.

Dans l'énoncé de sa théorie, Olson affirme qu'il peut exister des incitations « spécifiques » à agir collectivement. Parmi ces incitations, il évoque l'obligation de participer.

À titre d'exemple, la formule Rand est une disposition du Code du travail qui oblige tous les travailleurs d'une unité syndiquée (unité d'accréditation) à payer la cotisation syndicale, car tous bénéficient des conditions négociées par le syndicat et de la même couverture en cas de problème de relations de travail<sup>4</sup>. On peut d'ailleurs rappeler que les titulaires d'un titre professionnel sont également obligés d'adhérer à un ordre professionnel.

De même, la mise à jour de certaines politiques d'admissibilité ou de reconnaissance fait obligation aux organismes reconnus de participer à des tables, rencontres ou ateliers en vue d'une meilleure adéquation de leurs services et de ceux de la municipalité avec la nature et les attentes de la population. Dans cette veine, on peut envisager qu'une direction générale de municipalité fasse obligation à des services municipaux de travailler ensemble. Enfin, plusieurs conventions de gouvernance que doivent signer les nouveaux membres d'organismes leur imposent des engagements dans diverses actions collectives.

Qu'est-ce que ces exemples ont en commun? L'obligation se justifie par le bien commun ou le bien public, défini au-delà des intérêts individuels ou qui relève du mandat commun des participants. Si on oblige des organismes à participer à des actions collectives, si on fait de même avec les professionnels, c'est pour assurer le bien de la population. Dans ce cas, la réussite du mandat ou l'exercice du champ de compétence des professionnels passe par leur action collective en faveur de la population qu'ils servent et qui est leur raison d'être.

*On retiendra que si ce qui unit des individus et des organismes est le bien et le service public, l'obligation d'agir ensemble est justifiée. On ne saurait toujours laisser l'initiative de travailler ensemble à la bonne volonté de chacun. Tant mieux si engagement libre et obligation coïncident. Les conditions d'adhésion et la convention de gouvernance doivent de plus en plus être des instruments d'engagement et de gouvernance.*

<sup>4</sup> Source : Centrale des syndicats du Québec (CSQ), voir <http://fsac-csq.org/la-formule-rand-cest-quoi/>.



## UNE EXPERTISE DE POINTE À LA MESURE DE VOS ATTENTES

Gestion et exploitation d'équipements récréotouristiques

Services-conseils en loisir culture et tourisme

Planification, études et analyses



 Sodem<sup>INC</sup>

Gestion et exploitation  
Sogep

DEMSIS  


Téléphone : 514 527-9100

Services offerts partout au Québec

**KARIBOU**  
Activités motrices  
pour les 1 à 5 ans

**Programme clé en main  
pour les municipalités!**

**Déjà plus de 60 sites d'activités!**  
Joignez le réseau des fournisseurs  
officiels et faites bouger  
vos tout-petits!

[www.KARIBOU.com](http://www.KARIBOU.com)

**LE JEU  
EXTÉRIEUR  
NOUVELLE  
GÉNÉRATION**

[ugplayground.com](http://ugplayground.com)

@ugplayground

**UG  
O**  
Innovation Go-Etair  
Brevet en instance

## FARDEAU DES INVESTISSEMENTS ET DES COMPROMIS

Agissant ensemble, tous doivent se conformer aux cibles, aux stratégies, aux tactiques, à l'échéancier et aux règles de fonctionnement définies ensemble (processus décisionnel, règlement de conflits, répartition des pouvoirs et des responsabilités). Dans certains cas, on demande des contributions financières que gèreront les instances du collectif. Voilà qui restreint la liberté des participants, demande des compromis et, parfois, un acte de foi et de confiance envers l'organisation et le projet commun. Devant ces obligations et ces coûts, il n'est pas rare que des individus et des groupes décident de se retirer, préférant agir seuls.

Ce dilemme est présentement au cœur des débats entre la gauche et la droite. Il met aussi en jeu l'efficacité et l'efficience des organismes et des projets de travail ensemble. On presse ces organismes d'obtenir des résultats, de communiquer l'état de l'avancement de la cause et de faire preuve de la plus grande transparence.

Dans ce contexte, il est impératif de maintenir la flamme en cultivant le sentiment d'appartenance et la participation active envers le bien commun. Pour cela, on peut offrir des avantages personnels collatéraux comme de la formation, des rabais et des colloques ciblés sur les besoins spécifiques et personnels. La constitution de réseaux d'entraide entre professionnels d'un même secteur est ainsi parfaitement compatible avec l'action collective à la base, aussi dispersée soit-elle.

Fondamentalement, pour réussir et maintenir l'engagement et l'investissement des membres, il faut tenir haute la conviction de la pertinence du projet commun. En soutien à cette conviction, il faut prendre quelques mesures complémentaires pour garder la relation de confiance. Voilà qui confirme le besoin d'un leadership fort et mobilisateur, et d'une fluidité de la communication.

## DÉBATTRE ENSEMBLE DU BIEN COMMUN

Puisant dans leur coffre d'outils, les professionnels en loisir utilisent fréquemment la consultation publique et les tables de discussion-concertation comme moyen pour interagir avec les citoyens et leurs organismes. On invite alors citoyens et organismes à prendre part au processus public de décision propre à toute démocratie.

Toutefois, force est de constater, à l'analyse des avis, mémoires et opinions, que de tels exercices relèvent souvent plus de la relation client-serveur que d'une véritable relation partenariale. On observe en effet que les participants y expriment largement leurs besoins personnels. À la limite, cette façon de faire confine le rôle des décideurs à celui d'arbitre, quand elle ne les conduit pas carrément à agir d'autorité. On est parfois loin de la participation et du débat démocratique à la recherche du bien commun, le participant est souvent plus dans le lobby de ses intérêts personnels auprès des décideurs.

Se pose alors la question de la capacité et des conditions dans lesquelles ces exercices peuvent faciliter la définition du bien commun et engager la mobilisation envers sa réalisation. Une équipe dirigée par le professeur James Boham a répondu à cette question en publiant aux presses du MIT (1996) *Public Deliberation : Pluralism, Complexity, and Democracy*.

Le professeur Boham souligne que les tenants de la démocratie délibérative défendent l'idéal complexe du vivre ensemble, régi par la délibération publique de ses membres : la voix de chacun est égale et reçoit la même attention. Cette délibération exige que chacun écoute l'autre et que l'interaction des opinions soit orientée vers la définition du bien commun et des conditions de son atteinte. Rappelons que le bien commun est celui qui sert tous les citoyens ou tous

les participants. Ce bien commun est plus que l'addition des besoins spécifiques de chacun.

*Plus concrètement, quand on débat, on doit obliger les participants à se situer par rapport au bien commun et à expliquer comment leur position individuelle sert ce bien commun.*

Par exemple, à des parents qui réclament une mesure particulière en évoquant le cas de leur enfant (« moi, mon enfant... »), on demandera en quoi cette mesure servirait l'ensemble des enfants et favoriserait la réussite des camps de jour ou la qualité de l'expérience des enfants au camp (n'est-ce pas là le bien commun?).

## SANS VISION COMMUNE, LE VIVRE ENSEMBLE EST IMPOSSIBLE

La théorie et la recherche sont claires : sans vision commune, sans adhésion à un objectif et à un bien commun, le vivre ENSEMBLE et la mobilisation qu'il requiert sont impossibles ou se perdent dans d'interminables débats sur la complémentarité des missions des uns et des autres. C'est ce que l'on observe régulièrement dans les multiples tables de concertation consommatrices de temps.

Cette concentration d'intérêt sur le bien commun et sa mise en œuvre est exigeante : elle requiert un leadership fort, une confiance réciproque entre les participants et le maintien en vie de la vision commune comme critère de décision.

Ensemble on est plus fort, comme le dit une des formules thématiques de la CALM 2019, mais ce n'est possible que dans la mesure où chacun reconnaît cette force et engage ses énergies plutôt que de rester « gérant d'estrade » ou de menacer de s'occuper seul de « ses affaires ».



PRIMA DANSE

Développer la coopération,  
la créativité et une image  
corporelle saine!

www.primadanse.com



Le projet du Parc de la Ferme Dalton, du plan concept à la réalisation.  
Photo : Ville de Gatineau



# PLANIFIER ENSEMBLE POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES CITOYENS L'EXEMPLE DE GATINEAU

PAR ALEXANDRE PIRSCH,  
COORDONNATEUR  
AU DÉVELOPPEMENT SOCIAL  
ET COMMUNAUTAIRE

COMITÉ DE PLANIFICATION  
DES INFRASTRUCTURES  
COMMUNAUTAIRES,  
VILLE DE GATINEAU

Cet article montre comment le Service des loisirs, des sports et du développement des communautés de Gatineau a transformé sa façon de planifier ses infrastructures, héritée de la fusion municipale de 2002. Passant d'un exercice relativement centralisé et opaque, le Comité de planification des infrastructures communautaires a élaboré un processus s'appuyant sur de multiples expertises et une priorisation des projets structurée et rigoureuse. Voici les facteurs de succès de ce nouveau processus ainsi que les défis auxquels nous faisons face.

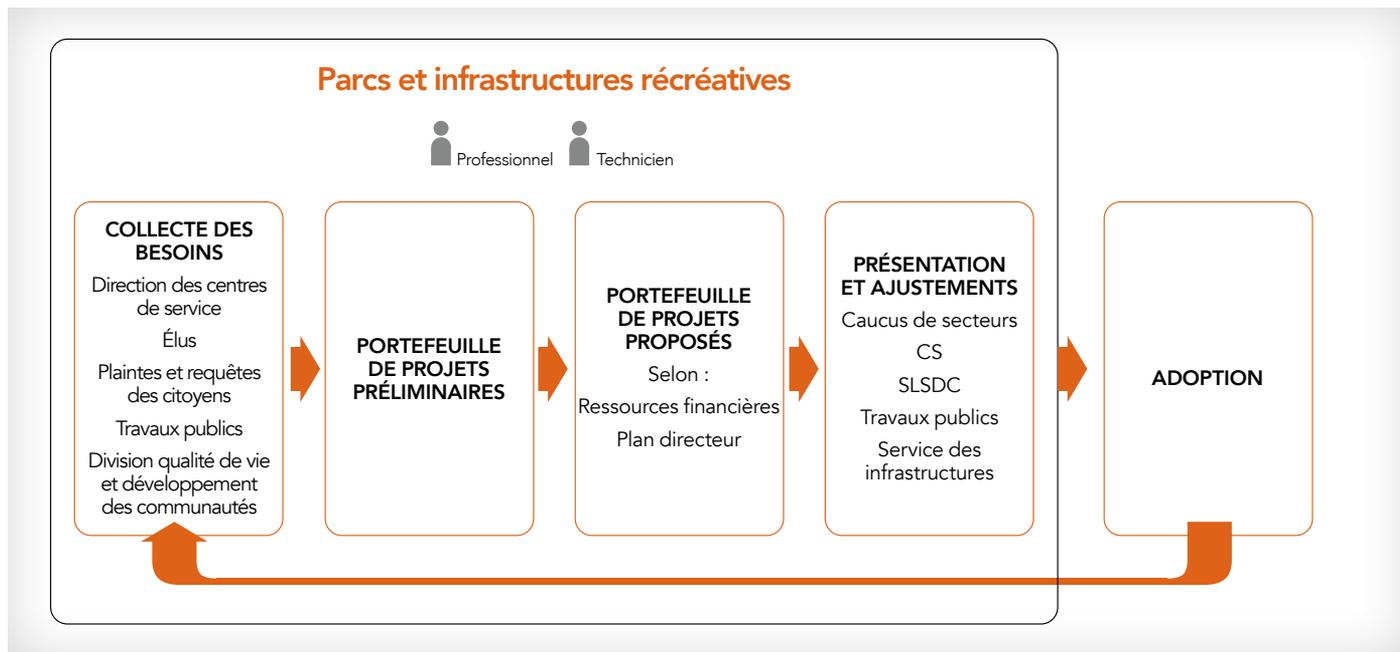
## LE PROCESSUS INITIAL : CONCILIER DEUX IMPÉRATIFS OPPOSÉS

Après la fusion municipale de 2002, deux préoccupations ont animé la population, les élus et l'administration de Gatineau. D'un côté, on désirait développer des services sensibles aux particularités locales. De l'autre, il s'agissait de mettre en place des normes de services sur l'ensemble du territoire. Pour concilier ces deux impératifs, l'offre de loisirs a été structurée en un service central, soit le Service des loisirs, du sport et du développement des communautés (SLSDC), et quatre centres de service territoriaux (CS).

Le processus instauré était alors essentiellement budgétaire. Il fallait déterminer de quelles façons serait répartie l'enveloppe budgétaire du Plan triennal d'investissements (PTI) consacrée aux parcs et aux espaces verts. On peut schématiser ainsi le processus de planification en place jusqu'en 2016 :

## UN NOUVEAU PROCESSUS : ENSEMBLE POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS

En 2016, la direction du SLSDC a confié à l'équipe de la Planification et du développement des communautés le mandat de revoir le processus de planification afin qu'il soit plus participatif



Ce processus a généré des insatisfactions et des insuffisances. Les équipes loisirs des CS et certaines divisions du SLSDC considéraient le processus de sélection des projets trop opaques. Elles comprenaient mal sur quoi étaient basés l'arbitrage des besoins et les projets qui en découlaient. En outre, elles n'appréciaient pas d'être mises devant un fait accompli au moment de la présentation du portefeuille de projets.

Le processus était réactif et se concentrait sur le maintien des actifs. Il s'appuyait sur une collecte des besoins exprimés par un nombre restreint d'acteurs ayant une influence variable. Les projets étaient élaborés sans vision d'ensemble à long terme. Finalement, le portefeuille adopté ayant une durée de réalisation de quatre ans, il était difficile de le modifier. Le plan quadriennal était statique.

et davantage basé sur les besoins réels de la population. Plus qu'un simple processus d'attribution budgétaire, il s'agissait alors de :

- Se doter d'un plan comprenant l'ensemble des infrastructures;
- S'alimenter à des sources de financement diverses;
- Prendre en compte le cycle de vie des infrastructures;
- S'arrimer au cycle de gestion de projets du Service des infrastructures (SI);
- Prioriser des projets selon une analyse structurée des besoins.

Pour atteindre ces objectifs, on a créé le Comité de planification des infrastructures communautaires (PIC). Son mandat était de « développer un Plan d'investissements communautaires qui intégrera l'ensemble des projets d'infrastructures sportives, récréatives et communautaires de la Ville de Gatineau ».

« Les premiers travaux du PIC ont consisté à élaborer un nouveau processus de planification et de le doter d'un système de priorisation structuré, rigoureux et transparent. »

Le comité, toujours en fonction, comprend sept membres du SLSDC ayant des expertises dans les disciplines sportives, la gestion des infrastructures et le développement des communautés. Quatre autres membres représentent chacun des CS en mesure d'identifier les besoins locaux. Un représentant du Service des travaux publics (TP) permet de mieux comprendre les contraintes d'entretien et le cycle de vie des actifs. Enfin, un représentant du Service des infrastructures (SI) permet d'arrimer les travaux du PIC au processus de réalisation du plan triennal d'investissements.

Les premiers travaux du PIC ont consisté à élaborer un nouveau processus de planification et de le doter d'un système de priorisation structuré, rigoureux et transparent.

Le nouveau cycle de planification peut être schématisé de la façon suivante :

Bien que le PIC ait reçu un mandat clair de la direction, ce sont ses membres qui ont déterminé comment ils s'acquitteraient de la tâche. Ils ont élaboré le processus et ses outils, notamment l'analyse des besoins à joindre aux fiches de projets et les critères de priorisation.

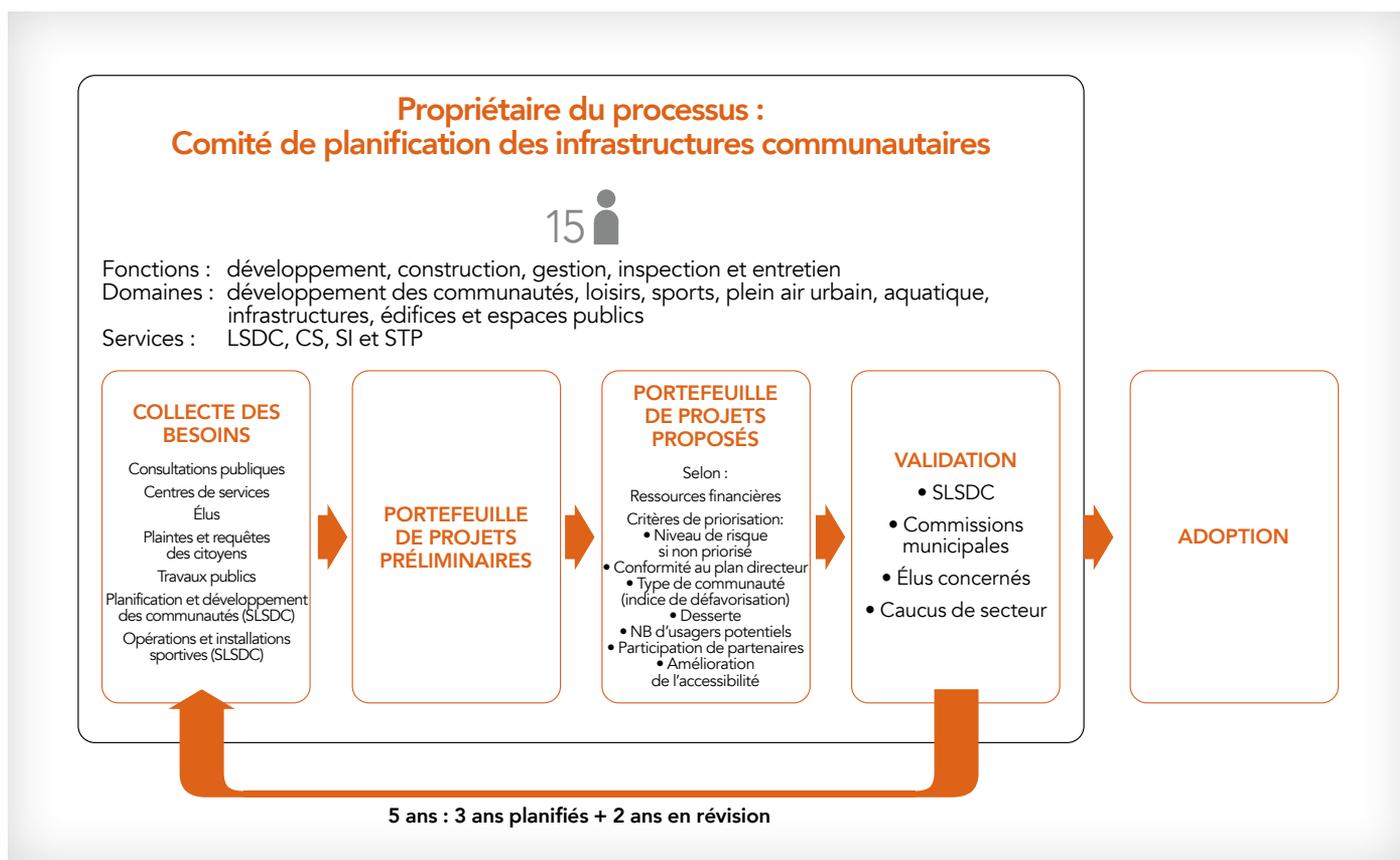
### Une meilleure identification des besoins

L'utilisation de fiches de projets normalisées et d'une cartographie sociodémographique permet de documenter les besoins et l'alignement des projets sur les orientations du LSDC et du conseil.

La rédaction des fiches est bonifiée par la représentativité plus large des expertises réunies au sein du comité.

### Une prise de décision collégiale et documentée

Le PIC a un pouvoir de recommandation à la direction. Il s'est donc doté d'un



La valeur ajoutée du nouveau processus réside dans les éléments suivants :

### L'autonomie du comité de planification des infrastructures communautaires

outil de priorisation basé sur des critères rigoureusement définis, s'appuyant sur des faits et tenant compte des orientations du LSDC et du conseil. Les résultats de la priorisation sont discutés par les membres

et peuvent être modifiés par ceux-ci si un consensus est obtenu. La prise de décision est collective et s'appuie sur un argumentaire objectif, partagé et cohérent.

### **Un enrichissement mutuel et l'élargissement de la perspective**

Les membres du PIC sont encouragés à s'exprimer librement. Chacun est d'ailleurs exposé à des réalités différentes dans son quotidien. Avec le temps, cet apprentissage collectif a amené les membres à élargir leur propre perspective pour envisager une vision intégrée et plus stratégique du déploiement des infrastructures.

Les moments de validation se sont multipliés. Les plans concepts sont soumis au milieu d'accueil d'une infrastructure, étape qui n'était pas prévue initialement par le SI. Les élus et les citoyens sont plus souvent consultés. Lorsque c'est pertinent, l'avis de partenaires comme les commissions scolaires et le réseau de la santé est sollicité.

### **Un cycle de planification triennal + deux ans**

L'ancien processus aboutissait à un plan quadriennal rigide laissant peu de place à la révision de la pertinence des projets et générait un volume trop important d'évaluations de projets pour le SI. La nouvelle formule permet des ajustements au besoin : on planifie pour cinq ans, mais seules les trois premières font l'objet d'estimations et de mises en chantier.

### **Une adhésion facilitée**

Puisque tous les acteurs du SLSDC sont impliqués dans le processus de planification, ce dernier favorise l'adhésion des équipes et facilite la transmission de l'information pour assurer le suivi.

## **POUR SUIVRE LE TRAVAIL**

Le PIC permet de planifier les infrastructures en tenant compte des besoins et de la pluralité des expertises de façon plus stratégique et cohérente avec les orientations de la municipalité. Mais le travail n'est pas fini. Voici les pistes d'amélioration que le PIC a identifiées :

### **Faire participer au bon moment**

Le SI et le TP ont été présents dès la constitution du PIC. Cependant, l'expérience a démontré que leur participation a plus

de valeur lors de la rédaction des fiches de projets qui précisent l'aménagement susceptible de répondre aux besoins identifiés.

### **Poursuivre le démantèlement des silos**

Les silos fragmentent les aménagements au détriment d'une vision de développement intégrée. Bien que le PIC ait réduit les silos intraservices et interservices, d'autres sont toujours en place. C'est le cas du Service des arts, de la culture et des lettres (SACL) qui déploie sa programmation dans les centres communautaires et les parcs. C'est aussi le cas des divisions du SI et du TP traitant des édifices. Le Service d'urbanisme et de développement durable (SUDD) est responsable des sentiers de transport actif et des places publiques. Plus le PIC élargira son périmètre d'intervention à d'autres types d'infrastructures comme les arénas et les centres aquatiques, plus ces silos feront sentir leur poids.

Les travaux amorcés en vertu du nouveau plan directeur associent d'ores et déjà le SACL, le SUDD, le Service de l'environnement et les différentes divisions du SI et des TP.

### **Faire reconnaître l'expertise du PIC à l'interne**

Bien que fortement axé sur la participation, le PIC ne communique pas régulièrement avec l'ensemble du personnel du SLSDC et ses partenaires municipaux. Conséquemment, il ne contrôle pas les perceptions entretenues à son égard. Or, certaines d'entre elles pourraient affecter sa crédibilité et susciter de la résistance. Mieux communiquer son mandat, sa composition, ses méthodes de travail et ses résultats améliorerait les perceptions.

### **Améliorer l'agilité**

Tout exercice de planification implique une bonne dose de lourdeur et de lenteur administrative. Un processus ouvert a souvent pour conséquence d'ajouter ou de prolonger des étapes. Présentement, le cycle complet allant de l'identification des besoins à la livraison du projet peut prendre de trois ans et demi à quatre ans. Avec un tel délai, il est difficile de saisir des opportunités de financement ou de partenariat, ou de répondre à l'émergence de nouveaux besoins ou problèmes. Enfin,

« Le PIC permet de planifier les infrastructures en tenant compte des besoins et de la pluralité des expertises de façon plus stratégique et cohérente avec les orientations de la municipalité. »

plus le délai est long entre une demande et sa satisfaction, moins le citoyen a confiance en son administration municipale.

#### **Formaliser les processus de consultation**

Le PIC ne s'est pas doté de mécanismes formels de consultation. Il en résulte une qualité variable des informations qui lui sont soumises. Les responsabilités dans la prise en charge des demandes du milieu doivent être mieux définies. Une réflexion est en cours en vue de mettre au point des instruments de consultation attrayants, inclusifs et s'insérant dans le processus actuel sans l'alourdir (p. ex., budget participatif).

#### **Réinventer les partenariats**

Encore trop souvent, nous nous contentons de répondre aux besoins comme des fournisseurs de services auprès de nos partenaires. Le PIC aurait avantage à élargir sa composition à des partenaires externes. Une telle ouverture nous positionnerait mieux pour explorer de nouvelles formes de partenariat et de financement, tant pour l'aménagement que pour l'entretien.

## **À QUOI ASPIRONS-NOUS?**

Les travaux du PIC s'inscrivent dans un mouvement plus large de transformation des services de loisirs à Gatineau. Deux chantiers majeurs ont démarré en 2019, soit la révision du plan directeur des infrastructures communautaires et une réflexion sur le renouvellement de trois politiques phares (loisirs, sports et plein air; familiale; développement social).

La réflexion s'articule, entre autres, sur le rôle de l'espace public comme espace de liberté, de rencontres et de rappel identitaire favorisant la cohésion sociale et le développement individuel et collectif. En bref, comment faire de nos lieux publics des éléments importants du développement de nos communautés. Plus fondamentalement, il s'agit de répondre à une question vitale : « Pourquoi faisons-nous du loisir public, à quelles fins, pour répondre à quels problèmes? » La réponse déterminera la nature et les modalités de notre intervention auprès des citoyens de Gatineau.

« Plus fondamentalement, il s'agit de répondre à une question vitale : " Pourquoi faisons-nous du loisir public, à quelles fins, pour répondre à quels problèmes? " »



### **Apportez du Fitness aux grands espaces**

Nous vous offrons une gamme complète d'équipements et de stations d'exercices pour tous les âges et habiletés. Les possibilités sont illimités pour découvrir tout votre potentiel!



[info@abcrecreation.com](mailto:info@abcrecreation.com)

1-877-571-4747

[www.abcrecreationqc.com](http://www.abcrecreationqc.com)



# ENSEMBLE POUR UNE POLITIQUE MUNICIPALE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET COMMUNAUTAIRE

PAR  
MYLÈNE BÉDARD  
ET  
BARBRA TREMBLAY,  
VILLE DE LÉVIS

*Mylène Bédard est conseillère en développement social et communautaire au Service du développement social et communautaire de la Ville de Lévis.*

*Barbra Tremblay est chef du Service du développement social et communautaire de la Ville de Lévis.*

*Surface au Quai Paquet (événement extérieur gratuit)  
Photo: Ville de Lévis*



**Note. Cet article fait écho à une présentation sur le même sujet à la Conférence annuelle du loisir municipal le 3 octobre 2019.**

La Politique de développement social et communautaire de la Ville de Lévis est le fruit d'une démarche de mobilisation des acteurs de la communauté enclenchée par la constitution d'une commission consultative municipale de développement social et communautaire. La Politique constitue un outil de gestion privilégié par la Ville pour assurer une qualité de vie à la population lévisienne, et plus particulièrement celle des personnes en situation de vulnérabilité ou ayant des besoins particuliers. Elle précise les principes, les orientations et les grands objectifs que la Ville se donne pour offrir des services plus cohérents, mieux intégrés et adaptés aux besoins des citoyennes et des citoyens. Véritable projet collectif, elle motive les employés municipaux à prendre des décisions et à adopter des attitudes, des comportements et des pratiques imprégnés de respect et de bienveillance essentiels à l'amélioration du bien-être des citoyennes et des citoyens.

## CONTEXTE

Fortes des apprentissages acquis au cours de cinq commissions consultatives et comités axés sur des groupes cibles particuliers et *dans le but de se doter d'une vision plus globale et intégrée du développement social au niveau municipal*, la Ville de Lévis a choisi de regrouper les forces d'une trentaine de partenaires intersectoriels au sein d'une seule commission consultative de développement social et communautaire.

De concert avec ces partenaires, la Ville s'est engagée dans une démarche mobilisatrice rigoureuse visant à doter la municipalité d'une politique qui reflète les préoccupations et les besoins prioritaires de la population lévisienne. Cette volonté des élus et des dirigeants municipaux a mené à la mise en œuvre d'un imposant processus de consultation publique. Des centaines d'individus ont ainsi pu donner leur point de vue sur la qualité de vie à Lévis et s'exprimer sur des enjeux vécus.



Passerelle du parc des Chutes-de-la-Chaudière  
Photo : Ville de Lévis



L'Anglicane, salle de spectacle  
(au Quai Paquet)  
Photo : Ville de Lévis

## POURQUOI UNE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET COMMUNAUTAIRE?

Malgré la position enviable qu'occupe Lévis au sein de l'ensemble des municipalités du Québec et du Canada, la Ville devra relever au cours des prochaines années plusieurs défis importants afin de maintenir et de relever le niveau de qualité de vie de la population lévisienne et de répondre adéquatement à ses attentes.

« Notre politique de développement social et communautaire exprime notre volonté d'offrir aux Lévisiennes et aux Lévisiens de tout âge et de toute condition une qualité de vie encore meilleure, a déclaré Gilles Lehouillier, maire de Lévis. Avec nos partenaires, nous travaillerons afin que soient mises de l'avant des actions qui répondent aux besoins actuels de notre population, qui favorisent l'épanouissement de chacun et qui soutiennent le développement d'une communauté solidaire. »

Divers enjeux sociodémographiques et socioéconomiques liés à l'évolution de notre société et au développement fulgurant de Lévis sont perceptibles, voire déjà confirmés, par exemple :

- La venue de nouveaux arrivants : enjeu de cohésion sociale
- Les inégalités entre les quartiers et à l'intérieur même des quartiers : enjeu de dévitalisation
- La population croissante : enjeux de services de loisir et de sécurité publique
- Le vieillissement de la population : enjeux d'aménagement des lieux publics et d'adaptation des infrastructures.

Ces changements marqués impliquent nécessairement un nouvel angle d'intervention. Le développement social et communautaire, global et intégré, où l'on agit en complémentarité et avec cohérence, devient essentiel au maintien d'une communauté en santé et durable.

Spectacle Son et Lumière de la Fontaine  
(au Quai Paquet)  
Photo : Ville de Lévis



L'actualisation de cette vision s'articulera autour d'un plan d'action qui est actuellement en rédaction. Ce dernier, tout comme la Politique, est élaboré en étroite collaboration avec les partenaires de la communauté et trouve son ancrage dans les besoins exprimés par la population lévisienne.

## SOURCES D'INSPIRATION

Plusieurs villes du Québec se sont dotées d'une politique de développement social. En voici quelques-unes qui ont inspiré la Ville de Lévis dans ses travaux et dans sa vision.

- MRC Vaudreuil-Soulanges, Politique de développement social durable, 2008
- Ville de Gatineau, Politique de développement social, 2010
- Ville de Laval, Politique régionale de développement social, 2017
- Ville de Québec, Vision du développement social, 2013
- Ville de Montréal, Politique de développement social, 2017
- Ville de Saguenay, Politique de développement social, 2007
- Ville de Salaberry-de-Valleyfield, Politique de développement social, 2013
- Ville de Sherbrooke, Politique de développement social et communautaire, 2009
- Ville de Terrebonne, Politique visant les familles, les aînés et les personnes handicapées, 2013
- Ville de Trois-Rivières, Politique de développement social, 2016

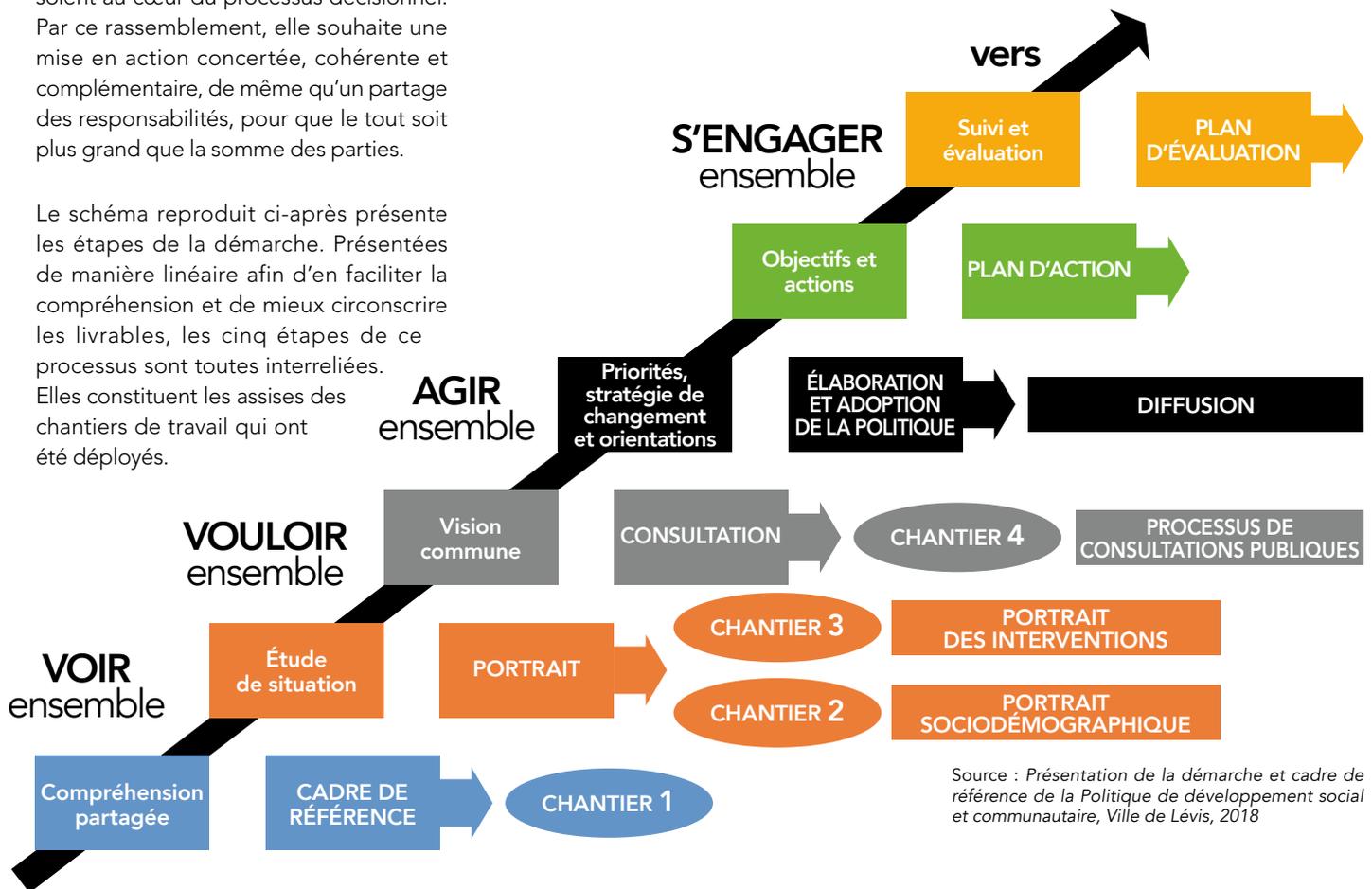
## LA MOBILISATION COMME FONDEMENT DU PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA POLITIQUE

La mobilisation est un élément essentiel à la réussite de la démarche. C'est pourquoi la Ville de Lévis a convié ses partenaires à s'engager avec elle pour faire du développement social et communautaire un projet collectif structurant.

Ainsi, elle a choisi d'établir un dialogue avec les différents acteurs de sa communauté et de bâtir des alliances avec eux afin de s'assurer que les besoins des citoyennes et des citoyens concernés par les décisions en matière de

développement social et communautaire soient au cœur du processus décisionnel. Par ce rassemblement, elle souhaite une mise en action concertée, cohérente et complémentaire, de même qu'un partage des responsabilités, pour que le tout soit plus grand que la somme des parties.

Le schéma reproduit ci-après présente les étapes de la démarche. Présentées de manière linéaire afin d'en faciliter la compréhension et de mieux circonscrire les livrables, les cinq étapes de ce processus sont toutes interreliées. Elles constituent les assises des chantiers de travail qui ont été déployés.



Source : Présentation de la démarche et cadre de référence de la Politique de développement social et communautaire, Ville de Lévis, 2018

Résumons ainsi les étapes franchies :

#### 1. ÊTRE ENSEMBLE

- Mobiliser = Instance de concertation intersectorielle

#### 2. VOIR ENSEMBLE

- Compréhension partagée = Élaboration d'un cadre de référence (valeurs, principes directeurs, rôles, etc.)
- État de situation = Réalisation d'un portrait-diagnostic

#### 3. VOULOIR ENSEMBLE

- Consultations publiques = Identification des besoins de la population
- Vision commune = Identification des principales préoccupations des groupes cibles et des enjeux prioritaires
- Approche, stratégie de développement, orientations et objectifs = La Politique

#### 4. AGIR ENSEMBLE

- Consultations = Identification des actions qui répondent aux besoins exprimés
- Vision commune = Identification des actions prioritaires

### LES CONDITIONS DE SUCCÈS

Si la Ville de Lévis est aujourd'hui une ville dynamique, forte de son développement économique, de sa croissance démographique, de sa solidarité, de son identité et, surtout, de sa qualité de vie, c'est en bonne partie parce qu'elle a su s'adapter aux exigences du moment. Au fil des ans, elle s'est dotée d'une vision et d'orientations afin de maintenir un niveau optimal de qualité de vie pour les citoyennes et les citoyens.

En ce sens, la Politique de développement social et communautaire agit comme un outil supplémentaire pour soutenir la vision de la Ville et atteindre ses objectifs. Pour y parvenir, certains ingrédients essentiels ont teinté son élaboration et favorisé sa réalisation, notamment :

- Une volonté réelle et sincère des décideurs politiques et administratifs
- La reconnaissance de l'expertise municipale et de son leadership pour mener la démarche



Gilles Lehouillier, maire de la ville de Lévis



Terrasse du Chevalier-de-Lévis  
Photo : Ville de Lévis

- Un processus consultatif et décisionnel authentique, inclusif et participatif
- Une vision partagée et une collaboration entre tous les acteurs internes et externes
- Un engagement ferme et concerté de l'ensemble des acteurs de la communauté à soutenir la Politique
- Une place prioritaire faite à l'humain dans le développement de la ville et une préoccupation constante pour les individus en situation de vulnérabilité dans les prises de décisions et les interventions
- Une ouverture au changement de pratiques chez les acteurs municipaux
- L'expertise des chargés de projet et de leur connaissance des grands réseaux et des partenaires
- Une circulation de l'information transparente et continue
- Une implication assidue et continue des acteurs impliqués tout au long du processus et dans la mise en œuvre.

- Réduire les effets des inégalités sociales et économiques

La Politique permet de :

- stimuler les réflexes et les pratiques sociocommunautaires dans les diverses directions municipales;
- structurer les actions posées par la Ville, en collaboration et en complémentarité avec ses partenaires.

## UN PILIER DE LA VISION DE VILLE INTELLIGENTE

La Politique s'inscrit dans une expérience collective globale, portée par une représentation du développement durable qui intègre les dimensions suivantes : la gouvernance, l'environnement, l'économie et le développement social et communautaire. La Ville estime que ces quatre dimensions sont indissociables et indispensables à l'obtention d'une meilleure synergie des efforts pour améliorer la qualité de vie de la population lévisienne. Pour l'aider à conduire de manière cohérente, coordonnée et intégrée les actions relatives à ces dimensions, la Ville a adopté cette vision stratégique de ville intelligente.



Rencontre avec les citoyennes et citoyens et organismes du milieu dans le cadre des séances de consultation  
Photo : Ville de Lévis

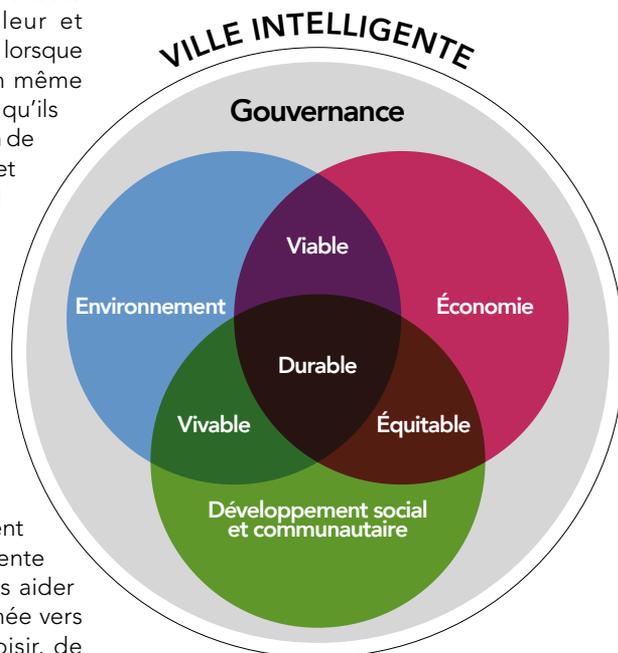
## LES POINTS SAILLANTS DE LA POLITIQUE

La Politique se veut pour la communauté lévisienne un projet rassembleur et mobilisateur, porté par l'idée que lorsque plusieurs acteurs travaillent à un même but, ils réussissent mieux que ce qu'ils obtiendraient en travaillant chacun de leur côté. Bien plus encore, ce projet est animé par la conviction qu'il s'agit là d'un réel développement durable, d'un choix porteur d'avenir. Grâce à cette volonté d'agir partagée et à nos efforts collectifs, nous relèverons le défi d'une qualité de vie encore meilleure à Lévis dans une perspective d'équité, d'inclusion et de solidarité.

« Cette Politique de développement social et communautaire représente un outil indispensable pour nous aider à bâtir une ville humaine et tournée vers l'avenir : nouvelles formes de loisir, de transport et d'habitation, émergence de lieux favorisant les interactions sociales, gouvernance partagée et une meilleure fluidité de nos services », explique Simon Rousseau, directeur général de la Ville.

## LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE

- Favoriser la qualité de vie et l'épanouissement des citoyennes et des citoyens de tout âge et de toute condition
- Favoriser le développement d'une communauté inclusive et solidaire, d'un tissu social fort



## LA QUALITÉ DE VIE AU CŒUR DE LA DÉMARCHE LÉVISIENNE

L'ensemble des actions et mesures mises de l'avant par la Politique vise essentiellement l'amélioration de la qualité de vie des citoyennes et des citoyens. Conséquemment, le choix de travailler sur la base commune des déterminants de la qualité de vie a fait consensus pour l'ensemble des partenaires impliqués dans la démarche. Pour la Ville, cette orientation

allait de soi, d'abord parce qu'elle se veut en concordance avec sa vision, mais surtout, parce qu'elle s'appuie sur des concepts reconnus dans la littérature et par nos partenaires.

## UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT EN APPUI À LA DÉMARCHÉ

La stratégie de développement de la Politique présente des approches qui ont fait leurs preuves pour effectuer des changements et obtenir des résultats positifs. Son succès repose sur la forte volonté de l'ensemble des acteurs engagés dans la mise en œuvre de la Politique. Les dix éléments privilégiés de la stratégie de développement sont :

- Adopter une approche par déterminant de la qualité de vie
- Préconiser une approche universelle et ciblée, qui favorise l'accès pour tous aux programmes avec des stratégies adaptées aux réalités de certains groupes ou milieux
- Amener toutes les communautés locales, qu'elles soient favorisées ou défavorisées, à prendre part, d'une quelconque façon, au développement social sur le territoire lévisien
- Articuler notre approche autour de la notion de trajectoire de vie des individus
- Proposer des mesures de prévention et des mesures d'intervention
- Agir en réponse aux cinq besoins fondamentaux des individus (besoins physiologiques, besoin de sécurité, besoin d'appartenance, besoin d'estime de soi, besoin de s'accomplir)
- Reconnaître la valeur ajoutée de la concertation, de l'action en partenariat et de la participation citoyenne dans le processus
- Recommander un plan d'action coordonné, cohérent et intégrateur, incluant des actions qui s'appuient notamment sur des pratiques exemplaires et des données probantes
- Accorder une importance au caractère innovateur, viable et durable des solutions, ainsi qu'à la préoccupation d'efficacité et d'optimisation des ressources
- Prévoir des mécanismes de suivi et des indicateurs d'évaluation.

Action sur les individus et les groupes d'individus

## CINQ AXES D'INTERVENTION BASÉS SUR LES PRÉOCCUPATIONS DE LA POPULATION

La Politique met de l'avant les préoccupations réelles exprimées par plusieurs acteurs du milieu. Ces derniers nous ont fait part de façon quasi unanime des priorités dans lesquelles la Ville devrait investir en matière de développement social et communautaire.

Ces préoccupations ont été regroupées en cinq axes d'intervention qui orienteront le plan d'action :

- **La mobilité des personnes**  
Faire en sorte que chaque personne puisse utiliser les modes de transport qui conviennent à ses besoins et à sa réalité.
- **L'habitation et le milieu de vie**  
Faire en sorte que chaque personne puisse vivre dans un environnement sain et propice à une vie épanouie.
- **Le développement de quartiers à échelle humaine**  
Faire en sorte que chaque personne puisse développer un sentiment d'appartenance à l'égard de sa communauté et se sentir partie intégrante de celle-ci.

- **L'action communautaire et la cohésion sociale**

Faire en sorte que chaque personne puisse bénéficier de soutien et de solutions collectives et solidaires en réponse à ses besoins.

- **Le développement et l'épanouissement des personnes**

Faire en sorte que chaque personne puisse s'épanouir et exprimer son plein potentiel.

## POUR EN SAVOIR D'AVANTAGE SUR LA POLITIQUE

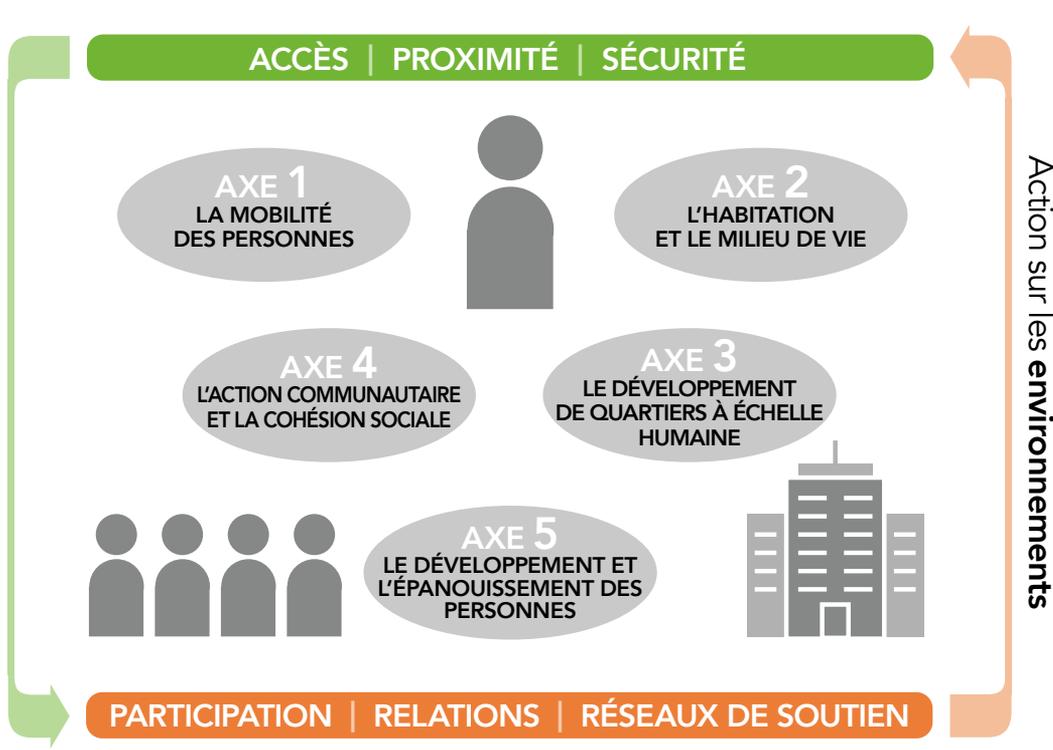
**La Politique :** [https://www.ville.levis.qc.ca/fileadmin/documents/pdf/developpement/Politique\\_DSC.pdf](https://www.ville.levis.qc.ca/fileadmin/documents/pdf/developpement/Politique_DSC.pdf)

**Le résumé de la Politique :** [https://www.ville.levis.qc.ca/fileadmin/documents/pdf/developpement/Synthese\\_DSC.pdf](https://www.ville.levis.qc.ca/fileadmin/documents/pdf/developpement/Synthese_DSC.pdf)

On peut contacter les auteures de cet article pour discuter du modèle mis en œuvre :

**Mylène Bédard** : 418-835-4960, p. 4645, mbedard@ville.levis.qc.ca

**Barbra Tremblay** : 418-835-4928, btremblay@ville.levis.qc.ca



# BC2

UNE  
EXPÉRIENCE  
RICHE  
UNE EXPERTISE  
ENRICHIE

COMPLEXE SPORTIF  
À BAIE-COMEAU

BC2 et DSSS unissent leurs forces  
en sports et loisirs!

GRUPEBC2.COM



**FRANÇOIS HÉBERT**  
Architecte paysagiste  
Spécialiste Surfaces  
sportives



**VINCENT RENAUD**  
Vice-président  
Sports, loisirs et  
récréotourisme



**NEIL KOBEWKA**  
Architecte  
paysagiste  
Directeur technique



**ÉDITH NORMANDEAU, M.Sc.A.**  
Architecte  
paysagiste  
Directrice Bureau Québec



VIVACTION  
POUR UNE  
GESTION  
CLÉ-EN-MAIN  
INCLUANT LA  
PLANIFICATION



GESTION  
D'ÉQUIPEMENTS  
RÉCRÉATIFS  
TOURISTIQUES  
ET CULTURELS

VIVACTION.CA

# POINTAGE Pro

SPORTIVEMENT *Vôtre!*

TABLEAU DE POINTAGE • AFFICHEUR ÉLECTRONIQUE • HORLOGE • ÉCRAN VIDÉO • SONORISATION  
*et plus!*

pointagepro.com

☎ 450 447.3698 ☎ 514 247.0887 ✉ info@pointagepro.com





# ENSEMBLE POUR UNE VISION : L'EXPÉRIENCE DE MONTRÉAL

Photo : Shutterstock.com



PAR ANDRÉ THIBAULT,  
Ph. D., PROFESSEUR  
ÉMÉRITE

## UNE VISION COMMUNE DU LOISIR : INCONTOURNABLE ET POUTANT EXCEPTIONNELLE

Combien de municipalités et de services de loisir fonctionnent-ils au quotidien, engouffrés dans le tourbillon des problèmes et des demandes à traiter sans trop se questionner sur le sens ou la direction de leurs actions? « On s'occupe des vraies affaires! » entend-on souvent.

Combien de municipalités et de services de loisir ont-ils, au cours des dernières années, élaboré des politiques ciblées pour les jeunes, les aînés, les saines habitudes de vie, l'intégration des immigrants et des personnes handicapées, ou pour stimuler l'excellence sportive? Ou encore, combien ont-ils mis à jour des politiques administratives régissant l'octroi de services aux organismes ou encadrant la reddition de comptes, et ont-ils dressé des plans en équipements et infrastructures?

Les dernières années ont vu les villes se préoccuper surtout de gestion de processus ou réagir aux questions de l'heure. Mais rarement ont-elles mis à jour la vision du loisir qui justifie et éclaire ces processus. Tout au plus s'est-on questionné sur son rôle quand de nouveaux mandats se sont ajoutés, notamment en développement social et vie communautaire.

Récemment, la nouvelle politique de la culture a invité les milieux à une vision renouvelée de la relation entre culture et loisir, car on observe que cette relation

a été souvent réduite à la question du loisir culturel ou à la pratique des arts en amateur.

Rarement les relations entre les organismes et la municipalité ont-elles été discutées en fonction d'une vision et d'une mission communes. Les relations se déroulent souvent en fonction des missions propres et corporatistes de chacun. Pourtant, les citoyens sont là...

En somme, la vision du loisir et sa signification dans la vie des citoyens et des citoyennes des villes et des villages ont peu fait l'objet de réflexions et d'énoncés d'orientation.

Pourtant, nombre de villes et de villages ont intégré, dans leur énoncé général de vision, la qualité de vie de leurs citoyens. Ce noble concept apparaît ainsi fréquemment au cœur de leurs orientations.

Mais tout se passe comme si le loisir avait perdu sa capacité et sa reconnaissance comme vecteur de la qualité de vie au profit de secteurs comme la santé, le « service social » et l'approche clientèle (jeunes, famille, aînés, etc.). Or, comme l'évoquait le thème de la CALM 2018 « Je suis loisir », le loisir est un puissant vecteur de construction d'une vie physique, sociale, culturelle et communautaire de qualité. À la différence des autres approches, il se fonde sur les désirs plus que sur les carences. En ce sens, il est aussi le plus fort moyen de prévention.

« Rarement les relations entre les organismes et la municipalité ont-elles été discutées en fonction d'une vision et d'une mission communes. »



Photo : Shutterstock.com

La vision du loisir et ses valeurs ne peuvent être décrétées par la ville seule dans un système québécois de loisir public fondé sur le réseautage et le partenariat : c'est ensemble que cela doit se faire.

Cet article relate le cas de la Ville de Montréal qui, au cours de la dernière année, a décidé de faire le bilan du loisir presque vingt ans après la constitution de la nouvelle ville en arrondissements. Pour ce faire, il fallait mobiliser les communautés existantes et les services dans chacun des arrondissements, car la gestion du loisir est largement décentralisée à Montréal. Voici donc l'origine, le mode de déploiement et les enjeux de cette démarche « ENSEMBLE ».

## UN ENGAGEMENT ET UN MANDAT POLITIQUE

L'équipe politique présidant actuellement aux destinées de Montréal a fait de la qualité de vie des citoyens une orientation structurante de ses choix et de son administration. Pas étonnant qu'en août 2018, la Ville de Montréal ait appuyé la décision de la Commission sur la culture, le patrimoine et les sports (CCPS) de faire un diagnostic du loisir public montréalais. La Commission devait notamment chercher à :

- établir un premier diagnostic en plus de vingt ans sur la question du loisir municipal;
- reconnaître la contribution du loisir à la qualité de vie des Montréalaises et des Montréalais;
- identifier les actions à poser pour soutenir les arrondissements dans le développement de l'offre de service.

Le communiqué public qui annonçait ce mandat le justifiait ainsi :

« Le loisir occupe une place importante dans le quotidien de milliers de Montréalais. C'est une facette essentielle à la qualité de vie des familles et c'est pourquoi notre administration souhaite se pencher sérieusement sur la situation du loisir, a expliqué la mairesse de Montréal, Valérie Plante. Nous voulons jouer un rôle de leadership et faire de Montréal une référence en loisir. Le diagnostic de

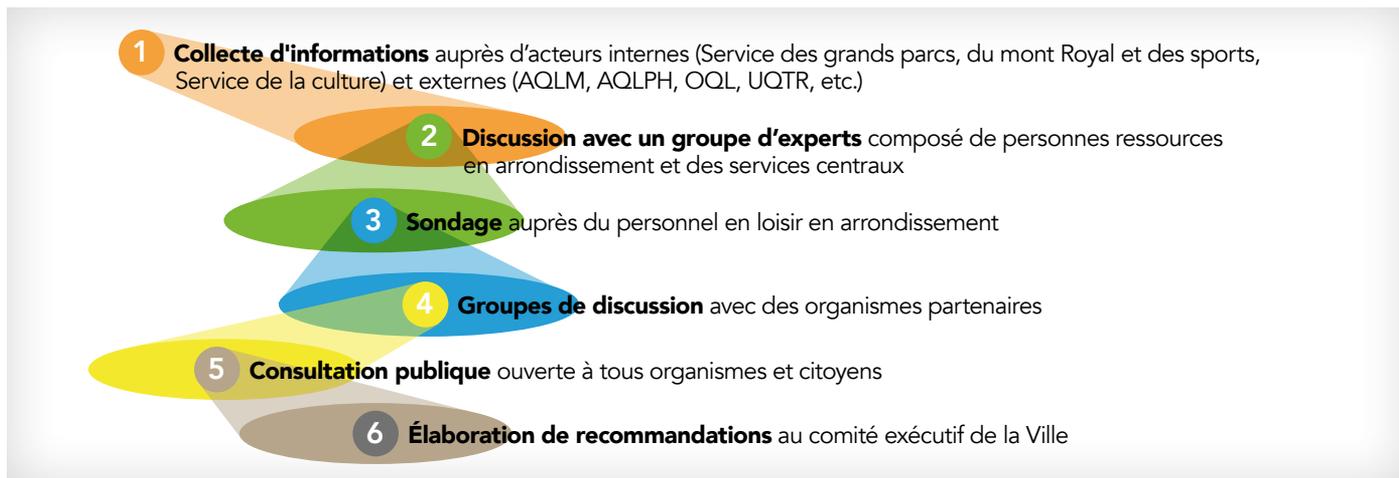
la Commission nous permettra de poser des actions concrètes pour soutenir les arrondissements dans leur tâche, car ils font un travail extraordinaire qui mérite d'être valorisé et renforcé<sup>1</sup>. »

Questionné à ce sujet, le conseiller de ville du district de Marie-Victorin de l'arrondissement de Rosemont–La-Petite-Patrie, Jocelyn Pauzé, qui a fait carrière en loisir public montréalais pendant plus de vingt ans avant d'être élu, a répondu :

« Je suis fier de notre équipe, non seulement pour être la toute première administration à clairement identifier le loisir public comme une priorité d'action, mais aussi la toute première en plus de 20 ans à initier un diagnostic en la matière, un leadership politique longuement souhaité, notamment par les acteurs du loisir public montréalais, et dont bénéficieront les citoyens et citoyennes. Parce que pour notre équipe et la mairesse de Montréal, Valérie Plante, la qualité de vie à Montréal a plusieurs visages, et le loisir en est un. Il rassemble, mobilise, tisse un noyau social entre les citoyens et citoyennes, approfondit leur sentiment d'appartenance à leur quartier, en plus d'encourager la participation citoyenne, toutes des valeurs chères à notre équipe et qui témoignent de l'importance d'un leadership politique à accorder au loisir public. »

Le questionnement initial de ce chantier pourrait se résumer ainsi : vingt ans plus tard, quel est l'état du loisir public à Montréal, qu'il soit de nature récréative, sociale, scientifique, culturelle, sportive ou de plein air? Dans quelle mesure répond-il aux besoins des citoyens, quels que soient leur âge, leur sexe ou leur origine culturelle? Quels sont les enjeux actuels du loisir public montréalais? Les solutions possibles? Le rôle des arrondissements doit-il être actualisé à l'égard du loisir? Comment et à quel coût? Comment la ville-centre peut-elle assumer son leadership en loisir dans une perspective de meilleur soutien aux arrondissements? Quelle est la vision de la Ville de Montréal en matière de loisir public en 2019?

<sup>1</sup> SOURCE : Ville de Montréal – Cabinet de la mairesse et du comité exécutif, 28 août 2018 (agence Telbec)



## UNE DÉMARCHE ENSEMBLE

La Commission, présidée par Anne-Marie Sigouin, conseillère de ville du district Saint-Paul-Émard-Saint-Henri-Ouest, s'est donné un plan d'action en six étapes caractérisées par l'appel à toutes les parties prenantes du loisir public à qui la même question était systématiquement posée :

« *Comment peut-on mieux travailler ensemble pour répondre aux besoins des citoyennes et citoyens en matière de loisir et s'adapter aux enjeux de l'heure dans ce domaine??* »

Chacune des étapes éclaire la suivante.

La collecte d'informations visait à appréhender l'univers du loisir, ses tendances et ses enjeux. Les conseillers et conseillères membres de la Commission ont pu ainsi élaborer le contenu et le questionnement des étapes suivantes, et faire le choix d'inviter à participer au processus les parties prenantes que sont les professionnels et les cadres des arrondissements et les organismes collaborateurs et bénéficiaires de services.

La journée de discussion avec une trentaine de professionnels de 17 arrondissements a permis de définir les enjeux et les options d'actions futures. On a ainsi préparé un questionnaire adressé à tous les professionnels et cadres de l'ensemble des arrondissements de Montréal. Soixante-quinze personnes y ont répondu en provenance de tous les arrondissements sauf deux.

Éclairées par les opinions et commentaires des professionnels en loisir et des experts, deux rencontres de discussion ont eu lieu avec une trentaine de personnes issues des organismes.

Les résultats de ces consultations ont permis d'élaborer le document de consultation publique auquel les participants ont été appelés à réagir. Près de 40 mémoires ont été déposés à la Commission, qui a tenu trois jours de consultation en juin 2019.

## PRINCIPAUX ENJEUX

### Besoin d'une vision commune du loisir et du respect de la diversité

Toutes les parties prenantes à la démarche de la Commission ont fortement reconnu le besoin d'une vision du rôle du loisir. Elles se sont même souvent montrées enthousiastes à cet effet. Toutefois, on souhaite que cette vision aille plus loin que l'énoncé des bienfaits du loisir et porte sur les principes qui encadrent le système de déploiement des services.

« *Les composantes d'une vision du loisir de demain sont la concertation, la définition d'un plan d'action et le partage des responsabilités ainsi que les actions requises pour atteindre les objectifs recherchés.* » (Extrait d'un mémoire représentatif de plusieurs autres)

Le sondage exprime bien la nature de la vision du loisir. Voir un sommaire des résultats en page 36.

En d'autres mots, le loisir public se développe ENSEMBLE dans une unité de valeurs et une diversité des approches.

### Cohérence entre les orientations et les pratiques : les conditions du faire ensemble

Nombre d'organismes et de professionnels ont dénoncé l'incohérence entre la volonté affirmée de « faire ensemble » et les pratiques contractuelles et de reddition de comptes. Ces pratiques s'apparentent plus à de la sous-traitance qu'à du partenariat, terme qui semble de moins en moins utilisé.

Cette ambiguïté affecte la perception mutuelle des collaborateurs et le rôle des professionnels devenu vérificateurs, au point que 59 % d'entre eux souhaitent clarifier ces questions avant de définir une vision commune.

De même, l'interaction des arrondissements et de la ville centrale reste soumise aux fragilités intrinsèques de l'action collective (voir l'article à ce sujet à la page 16). Si la responsabilité de l'offre de service appartient aux arrondissements, on reconnaît qu'il est des dimensions qui seraient mieux traitées ensemble. On cite les outils d'encadrement et de soutien aux organismes, la veille des attentes, des besoins et des pratiques de la population, la promotion de l'offre de service, le développement des compétences du personnel et le réseautage de ces derniers, ainsi que l'interaction avec les services centraux pour faire valoir les besoins et les caractéristiques du loisir.

<sup>2</sup> Commission sur la culture, le patrimoine et les sports (CCPS) (mai 2019), *Diagnostic du loisir public Montréalais*, document de consultation publique.

## Une vision : vue comme un projet commun

Il faut se doter d'une vision du loisir qui mobilise et donne du sens aux politiques, aux programmes et aux partenariats.



La vision doit nommer les bénéfices recherchés.



Cette vision doit engager le niveau politique autant que l'administration.



Il faut se doter d'une vision du loisir qui mène à des indicateurs de la prestation des services en régie et par les organismes.



La vision doit s'appuyer sur une affirmation du loisir essentiel au développement des communautés et des personnes.



Une vision du loisir doit partir des arrondissement et être mise en commun.



Une vision du loisir doit être affirmée pour l'ensemble de la Ville (central et arrondissement).



Dans mon arrondissement, le loisir est un thème rassembleur qui inclut les domaines des sports, culture, plein air, etc.



### Les ressources et la reconnaissance des missions

Évidemment, l'arrimage de la planification des ressources avec les orientations a été soulevé par les organismes et les professionnels, soit pour déplorer la présence de silos, soit pour évoquer l'insuffisance des ressources.

Comme il est aussi normal dans le vivre ensemble, les organismes et les arrondissements ont réclamé la reconnaissance de leurs missions propres. L'absence d'une telle reconnaissance exacerbe encore le besoin de clarifier le rôle de partenaire et celui de donneur de contrats de la Ville.

## 27 RECOMMANDATIONS

Le 12 septembre dernier, la Commission permanente sur la culture, le patrimoine et les sports a rendu publiques 27 recommandations au Conseil municipal dont les grands axes se résument ainsi :

1. développer et affirmer une vision montréalaise du loisir public;
2. mieux soutenir les arrondissements dans leur rôle de maître d'œuvre de l'offre de loisir public à Montréal;
3. mieux soutenir les organismes de loisir dans leur rôle de partenaires dans la planification et la réalisation de l'offre de service;
4. reconnaître l'importance du loisir pour toutes et tous;
5. mieux reconnaître la spécificité du loisir culturel.

Ces recommandations traduisent une vision moderne et pragmatique du loisir public, inspirante et compatible avec la diversité des parties prenantes. Elles sont aussi l'expression d'une volonté réelle d'agir ENSEMBLE.



## GUIDES SPORTS LOISIRS

Une plateforme unique pour l'aménagement et l'entretien des espaces de sports et de loisirs.

Cinq guides déjà offerts, dont le nouveau guide des terrains de soccer extérieurs.



[guides-sports-loisirs.ca](https://guides-sports-loisirs.ca)

Une initiative de

**AQLM**  
Association québécoise du loisir municipal



# VIVRE ENSEMBLE EN MILIEU RURAL TROIS EXEMPLES DE COOPÉRATION

Photo : Shutterstock.com



PAR JOCELYN GARNEAU

« Des pratiques innovantes basées sur le “vivre ensemble” se sont développées au Québec, mais elles ne sont pas très connues. »

Les municipalités rurales y gagnent à travailler ensemble pour offrir des services en loisir public de qualité. Entre autres avantages, le travail en commun, s’il est bien fait, instaure un climat de confiance et une solidarité qui peuvent être mis à profit dans d’autres contextes, par exemple en cas de crise. Aussi, la mise en commun des ressources et des efforts permet d’offrir plus facilement des services de loisir spécialisés et plus coûteux qu’une municipalité de petite taille pourrait difficilement justifier de financer à elle seule.

Pourtant, les initiatives de travail en commun des municipalités québécoises restent parcellaires, chambranlantes, rares. Il semble que les municipalités, confrontées à la difficulté de maintenir des services, sont plus portées à la résilience qu’à l’innovation. « Ce n’est pas moi qui vais fermer l’aréna », nous a déjà confié le maire d’une municipalité qui dépensait pour son aréna 10000 \$ pour chacun de ses citoyens qui l’utilisait. Loin de nous l’idée de dicter à cet élu comment gérer sa municipalité. Pourtant, la solution de rechange de fermer l’aréna et de donner aux citoyens accès à une glace dans une municipalité voisine ne serait-elle pas à considérer, surtout si on sait que cette glace se trouve à moins de 15 minutes en voiture?

Serait-ce la culture nord-américaine qui pousse chaque municipalité à montrer qu’elle est capable de répondre seule aux besoins de ses citoyens? Les municipalités n’ont d’ailleurs nul besoin de prouver leur capacité à demeurer d’irréductibles

Gaulois : on sait qu’elles peuvent se débrouiller seules. Mais il serait peut-être *plus facile* d’agir ensemble.

Des pratiques innovantes basées sur le « vivre ensemble » se sont développées au Québec, mais elles ne sont pas très connues. Dans leur course folle du train-train quotidien, les professionnels disposent de peu de temps pour parler de leurs réussites exemplaires. Il y a pourtant des tribunes pour exposer ces modèles, notamment la revue *Agora Forum*. Voici donc trois cas où des municipalités ont décidé de faire confiance à leurs voisins pour offrir ENSEMBLE des services aux citoyens de leur territoire partagé.

## CAMP DE JOUR UNIFIÉ

Les municipalités de la Contrée, une région de la MRC de Bellechasse, se sont tendu la main en 2011 pour créer un poste intermunicipal en loisir. De cette démarche est née l’initiative du camp de jour unifié de la Contrée, un camp de jour intermunicipal pour les enfants de quatre municipalités de taille modeste du territoire. Arrangement : les enfants de chaque municipalité impliquée sont transportés en autobus depuis leur localité vers la municipalité qui reçoit les activités pour la journée. Les avantages d’une telle formule sont multiples :

- Le plus grand bassin de jeunes a permis de les diviser en tranches d’âge, donc de programmer des activités plus intéressantes pour chaque tranche;
- Ce plus grand bassin de jeunes a aussi permis d’organiser des grands

jeux beaucoup plus divertissants et des sorties plus captivantes grâce aux économies d'échelle;

- Le plus grand bassin d'animateurs a favorisé une dynamique d'équipe de travail plus plaisante et une plus grande créativité dans l'animation;
- La visite systématique de chaque municipalité a permis aux jeunes de découvrir leur territoire et ses attraits, et de développer leur sentiment d'appartenance;
- Le mélange des enfants de différentes municipalités leur a permis de créer de nouveaux liens d'amitié et facilite leur passage de l'école primaire à l'école secondaire.

Le plus grand défi de cette expérience consiste à transporter les enfants d'une municipalité à l'autre chaque jour en maintenant un coût d'inscription abordable. Pour le relever, les municipalités ont obtenu une subvention qui paie le transport des enfants. Il va sans dire que l'envergure intermunicipale et territoriale du projet a largement influencé la décision de l'entreprise subventionnaire d'octroyer les fonds nécessaires.

En 2016, l'initiative fonctionnait si bien que le poste intermunicipal en loisir a été multiplié par trois postes d'agent de développement en loisir pour l'ensemble du territoire et que deux autres municipalités se sont jointes au projet de camp de jour unifié.

### **CENTRE AQUATIQUE POUR TOUS**

Dans la MRC Maria-Chapdelaine, au Saguenay-Lac-Saint-Jean, un projet de centre aquatique régional est présentement en gestation. L'ouverture du centre est prévue pour janvier 2021. Comme celui-ci servira aux citoyens de l'ensemble de la MRC, la Ville de Dolbeau-Mistassini, où sera situé l'établissement, a demandé à la MRC de contribuer au projet. Après analyse du modèle financier, la MRC a décidé de participer au financement des frais d'exploitation annuels.

Cette décision était fondée sur l'argument suivant : les citoyens résidant à l'extérieur de la ville de Dolbeau-Mistassini utiliseront le centre, mais ne paieront pas de taxes municipales pour son entretien. C'est pour compenser ce manque à gagner que la MRC

a accepté de participer au financement. En échange, tous les citoyens de la MRC seront traités comme des résidents du territoire et pourront bénéficier des mêmes tarifs pour les activités libres et leurs inscriptions aux cours.

Une fois sa construction complétée, le centre sera la seule infrastructure du territoire offrant des équipements majeurs comme une piscine intérieure, un gymnase avec matériel spécialisé pour la gymnastique et des jeux d'eau. Selon le directeur des loisirs de la Ville de Dolbeau-Mistassini, Claude Godbout, l'unicité de l'infrastructure et de ses équipements sur le territoire est une condition gagnante qui expliquerait le succès de la collaboration entre les acteurs territoriaux.

D'autres municipalités de taille plus modeste accueillent aussi des équipements hautement spécialisés qui servent à l'ensemble du territoire. C'est le cas de Saint-Stanislas, 359 habitants, qui a construit un mur d'escalade à même un centre communautaire installé dans son église restaurée.

## **Félicitations à Amqui, ville la plus active du Québec!**

Lors du tout premier **Défi Ensemble, tout va mieux**, les communautés d'un océan à l'autre ont été appelées à bouger. Pendant la période du 31 mai au 16 juin 2019, leurs minutes actives ont été comptabilisées, et plusieurs d'entre elles se sont démarquées. C'est la ville d'Enderby (C-B.) qui s'est méritée **le grand prix de 150 000\$**.

Saviez-vous que nous avons plusieurs millionnaires au Québec? En effet, les villes d'**Amqui, Chelsea et La Pêche**, ont individuellement **accumulé plus d'un million de minutes actives!** Félicitations encore à Amqui qui se mérite **un prix de 20 000\$** pour avoir incité sa communauté à s'asseoir moins et bouger plus.

Et vous, serez-vous notre grand gagnant lors de la **2<sup>e</sup> édition du Défi en 2020?** Venez nous rencontrer lors de la 20<sup>e</sup> Conférence annuelle du loisir municipal au kiosque du Réseau Accès Participation ou visitez le [www.participation.com](http://www.participation.com)



## UN SERVICE POUR DEUX

En Montérégie, dans la MRC des Jardins-de-Napierville, deux municipalités ont décidé d'unifier leurs ressources en loisir pour offrir un seul service commun, qui s'occupe des loisirs des deux territoires. Les municipalités restent distinctes, mais le service de loisir municipal est collectif.

Avant cette initiative collective, Napierville et Saint-Cyprien-de-Napierville avaient déjà un bon historique de coopération. Un organisme sans but lucratif a organisé leurs loisirs pendant quelques années. Les deux acteurs se partagent des services communs dans d'autres domaines pratiques, par exemple le service de prévention des incendies et la bibliothèque.

Selon Gérard Laplante, directeur des loisirs, une condition gagnante qui expliquerait le succès de l'entente renouvelable aux cinq ans serait la configuration géographique des municipalités. Avec son vaste territoire, Saint-Cyprien-de-Napierville encercle Napierville, qui fait ainsi office de centre-

ville de Saint-Cyprien, de cœur du village. C'est d'ailleurs en ce centre que sont concentrées la plupart des infrastructures qui desservent les deux municipalités.

Certains se demandent probablement comment sont répartis les frais de fonctionnement du service de loisir. Sans entrer dans les détails, les coûts de fonctionnement et d'immobilisation sont partagés entre les deux administrations au prorata du nombre d'habitants de chaque territoire.

## S'ENTRAIDER DANS L'INNOVATION

Les modèles décrits ci-dessus permettent de se rendre compte qu'il existe une pluralité de modèles innovants pour améliorer les services offerts aux citoyens. Chaque milieu aurait avantage à prendre du recul et à analyser le modèle qui pourrait le mieux s'appliquer chez lui. Les milieux ruraux peuvent bénéficier grandement de ces innovations, car le modèle standard du service de loisir a été conçu et développé pour les villes de grande taille.

Si vous songez à changer le modèle d'offre des services de loisir chez vous, n'oubliez pas un principe important qui explique en partie le succès des trois exemples décrits dans cet article : le modèle que vous choisirez doit être le vôtre. Il doit être adapté à vos pratiques locales et inspiré de la culture organisationnelle de votre territoire. Pour innover dans votre milieu, procédez par étapes. L'innovation ne consiste pas à tout jeter et à reconstruire à partir de rien, mais plutôt à améliorer graduellement ses méthodes de fonctionnement, une étape à la fois, en se basant sur ce qui fonctionne déjà.

Finalement, n'oubliez pas qu'apprendre à « vivre ensemble » est un processus qui prend du temps, car sa réussite repose sur la construction d'une relation de confiance durable.



**SAVARIA**  
MATÉRIAUX PAYSAGERS LTÉE

VOTRE  
**EXPERT**  
EN  
**TERREUX SPORTIFS**  
POUR VOS  
**PROJETS LOISIRS**

Terreux - sables - paillis - composts - pierres - aires de jeux - terrains sportifs - golfs

7 sites à travers le Québec et l'Ontario pour vous servir  
**savaria.ca**  
Émilie Chagnon, agronome   emiliechagnon@savaria.ca   514 977.5147



À Québec (Capitale-Nationale), le 4 avril  
Photo : Joëlle Derulle

# TOURNÉE DE L'AQLM 2019

## PRÈS DE 600 PARTICIPANTS DANS 16 RÉGIONS

PAR DENIS POULET

Le sujet de la formation qui était offerte constitue une véritable préoccupation dans le milieu du loisir municipal, où recruter et garder de jeunes professionnels est un défi de plus en plus épineux.

La 4<sup>e</sup> Tournée de l'AQLM a attiré le printemps dernier, du 26 mars au 30 mai, près de 600 participants dans 16 régions du Québec. Instituée en 2016 pour favoriser le réseautage des professionnels en loisir dans chaque région, mieux faire connaître l'AQLM et transmettre de nouveaux savoirs aux membres là où ils se trouvent, la tournée printanière de l'AQLM offre une formation gratuite tout en permettant aux professionnels en loisir d'une même région de se rencontrer pour partager des expériences.

Cette année, la formation était présentée par Patrick Lalonde, président d'Icarium Groupe Conseils et chargé de cours à HEC Montréal. Titre de cette formation : *Penser en dehors de la boîte pour attirer et garder les milléniaux*. Un sujet qui constitue une véritable préoccupation dans le milieu du loisir municipal, où recruter et garder de jeunes professionnels est un défi de plus en plus épineux. À la page suivante, Patrick Lalonde relate son expérience et invite les cadres en loisir municipal à ne pas se décourager. Certaines municipalités ont des approches innovantes en matière de recrutement et de rétention des employés, les services de loisir municipaux ont des ressources pour relever le défi et montrer la voie aux autres services.

La Tournée 2019 offrait aussi, dans 14 des 16 régions, une conférence de Sylvain Croteau, directeur général et cofondateur de Sport'Aide. M. Croteau avait intitulé sa présentation *Contre la violence en milieu*

*sportif*. Dans cinq régions, M. Croteau était accompagné d'un ambassadeur ou d'une ambassadrice de l'esprit sportif<sup>1</sup>. C'est ainsi que les participants aux sessions de Victoriaville (Centre-du-Québec) le 26 mars, Québec (Capitale-Nationale) le 4 avril, Rimouski (Bas-Saint-Laurent) le 18 avril et Saint-Étienne-des-Grès (Mauricie) le 23 avril ont pu entendre Guylaine Dumont, ancienne championne de volleyball de plage, et que ceux qui étaient présents à la séance de Sherbrooke (Estrie) le 17 avril ont pu rencontrer Jean-Luc Brassard, ancien champion olympique en ski acrobatique.

La participation de cette année a été un peu moindre que celle des années précédentes, notamment parce qu'il a fallu annuler la session à Gatineau (région de l'Outaouais), prévue le 26 avril. La ville était alors en état d'urgence à cause des inondations, situation qui, comme en 2017, a mobilisé le personnel du Service des loisirs. Cette session a été reportée au 5 décembre.

<sup>1</sup> Les ambassadeurs de l'esprit sportif ont été désignés par le Gouvernement du Québec pour promouvoir la pratique saine et plaisante des loisirs et des sports auprès des jeunes, des parents et du milieu sportif. Voir <http://www.education.gouv.qc.ca/elevs/securite-integrite-et-ethique/integrite-et-ethique/ambassadeurs/>.

## LES RÉSULTATS DU SONDAGE D'ÉVALUATION

Environ 30 % des participants (168 répondants) ont répondu au sondage d'évaluation post-tournée. Côté factuel, 82 % étaient des travailleurs en loisir municipal, mais 12 % n'étaient pas membres de l'AQLM. Plus des deux tiers avaient déjà assisté à une activité régionale de l'AQLM auparavant, ce qui signifie qu'environ le tiers en étaient à leur première expérience.

Presque tous (97,5 %) reconnaissent que cette activité répondait à un besoin. Ils sont aussi très majoritaires (82,5 %) à trouver que la Tournée de l'AQLM favorise le réseautage.

Plus de 30 % ont grandement apprécié la totalité de leur expérience et 61 % plus spécifiquement la présentation de Patrick Lalonde. 96 % ont considéré que cette présentation était de très haute qualité (53,8 %) ou de haute qualité (43,7 %). Le formateur invité peut ainsi considérer que son exposé a vraiment rallié l'ensemble des auditoires.

Il est indéniable que la gratuité de la formation attire des participants : 47,5 % signalent que cette gratuité était indispensable à leur participation.

Voici quelques témoignages :

*« J'apprécie beaucoup les tournées. Les sujets sont intéressants et nous permettent d'avoir accès à de l'information que nous ne pourrions nous payer car nous sommes une petite municipalité. Merci beaucoup! »*

*« Conservez la gratuité, sinon il y a beaucoup de petits milieux dans notre région qui ne pourraient participer à ce type de journée. »*

*« Merci de nous proposer ce genre d'activité qui nous sort de notre routine. C'est toujours très plaisant! »*

*« Peu importe, les conférences des trois dernières années étaient bien au-dessus de mes attentes. »*

*« Excellente édition! Depuis la tournée, nous sommes en mode réflexion sur nos pratiques RH. »*

*« Rencontre très enrichissante! Merci beaucoup de nous offrir la chance de participer à ces belles rencontres! »*

## LE CHOC DES GÉNÉRATIONS AU SEIN DES SERVICES DE LOISIR MUNICIPAUX : LA POINTE DE L'ICEBERG



PAR PATRICK  
LALONDE,  
PRÉSIDENT  
D'ICARIUM GROUPE  
CONSEILS ET  
CHARGÉ DE COURS  
À HEC MONTRÉAL

L'intergénérationnel! C'était ma deuxième tournée provinciale avec une clientèle municipale sur ce sujet. Ma première rassemblait des chefs pompiers de partout au Québec. Majoritairement constitués d'hommes de plus de 40 ans, les groupes de participants se retrouvaient surtout dans la partie gauche de mon continuum des générations : compétences, méritocratie, pouvoir, efficacité et loyauté. Ils venaient tous avec l'espoir de comprendre pourquoi ce qui les avait séduits dans le métier de pompier n'attirait plus les jeunes hommes dans la vingtaine et dans la trentaine, qui désertent en grand nombre les casernes de nos municipalités.

Mon discours portait alors sur la façon dont ces chefs ont élevé leurs propres enfants, différente de leur propre enfance, sur les nouvelles attentes de la génération des milléniaux envers leurs supérieurs immédiats et sur les pratiques émergentes en matière de gestion des talents au sein des organisations. Pour un milieu conservateur, voire hostile au changement, comme la sécurité incendie, ce discours faisait office d'électrochoc. Plusieurs participants ont accepté avec hésitation de modifier leur approche de gestion avec leurs équipes de travail (avec succès d'ailleurs), mais d'autres ont choisi la voie de l'évitement. J'ai même appris que quelques chefs pompiers en fin de carrière avaient préféré devancer leur retraite de quelques années plutôt que de devoir s'adapter à la génération émergente.

« (À Victoriaville), plus j'échangeais avec les participants, plus je réalisais que l'assistance était située au centre droit de mon continuum des générations : connaissance, quête de sens, instantanéité, développement personnel, efficacité et liberté. »

Image : Shutterstock.com



À Grande-Rivière (Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine), le 14 mai  
Photo : Brigitte Paradis

## UN MILIEU DE MILLÉNAUX

Toujours est-il que je me suis présenté devant mon premier groupe de l'AQLM le 26 mars à Victoriaville avec mon kit du gestionnaire municipal d'expérience devant composer avec de jeunes milléniaux « exigeants ». Surprise! La salle était majoritairement composée de jeunes femmes de moins de 40 ans... OK! J'allais donc parler de recrutement et de rétention des milléniaux... à des milléniaux.

Plus j'échangeais avec les participants, plus je réalisais que l'assistance était située au centre droit de mon continuum des générations : connaissance, quête de sens, instantanéité, développement personnel, efficacité et liberté. Au fur et à mesure que la présentation se déroulait, je réalisais que les participants étaient surtout des milléniaux aux prises avec des difficultés de recrutement et de rétention... des membres de la génération Z qui les suit. Je n'avais vraiment pas prévu ça.

Je suis retourné sur ma table à dessin et j'ai modifié l'angle de ma présentation. Pas le message, car il demeure le même, mais la façon dont j'allais le livrer. J'avais une chance de tester ma nouvelle approche à Saint-Jean-sur-Richelieu 48 heures plus tard. Ce coup-ci, j'étais prêt. Et j'allais conserver cette approche pour le reste de la tournée.

# DES EXPERTS AU SERVICE DE TOUTE LA COMMUNAUTÉ AQUATIQUE



**PRODUITS**



**CONSEILS**



**GESTION DE PROJETS**



**ENTRETIEN**



**AQUAM**  
SPÉCIALISTE AQUATIQUE INC.



**AQLM**  
20<sup>e</sup>  
Association québécoise  
du loisir municipal

Aquam est fière d'être membre affaires de l'AQLM depuis les tout débuts

**1 800 935-4878**  
**info@aquam.com**  
**aquam.com**

## L'INTERGÉNÉRATIONNEL AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS

Plus la tournée progressait, plus ses premiers constats se précisaient : le milieu du loisir municipal est frappé de plein fouet par l'intergénérationnel! Par contre, la problématique n'est pas celle que j'anticipais originellement.

Voici ce que j'ai pu constater :

- Les municipalités peinent à se démarquer des autres organisations et entreprises de leur région pour ce qui est du recrutement de leurs employés. Dans un contexte de plein emploi, et ce, pour une période qui risque de s'étirer au moins une vingtaine d'années, le pouvoir bascule des employeurs aux employés. Si une offre d'emploi générerait autrefois vingt CV, les municipalités doivent aujourd'hui procéder à deux, voire trois affichages de poste pour ne susciter qu'une seule candidature intéressante.
- La fonction associée à la gestion des ressources humaines n'est pas encore considérée comme stratégique au sein des organisations municipales. Les investissements en temps et en argent dans la gestion du personnel sont anémiques et les outils utilisés par les gestionnaires municipaux en matière de gestion du personnel sont les mêmes qu'autrefois pour attirer les membres des générations X et les boomers. Plutôt que de se remettre en question, plusieurs préfèrent encore blâmer les jeunes Y et Z pour leur manque de loyauté et leur désengagement face au secteur municipal.
- Les gestionnaires municipaux ont souvent accédé à des postes de supervision ou de direction avec un certain bagage technique. Ils étaient les meilleurs dans leur domaine, alors on les a promus! Par contre, gérer du personnel demande un arsenal de compétences qui diffèrent de celles qui leur ont permis d'exceller dans le passé. Il y a nécessité de garnir leur coffre

avec de nouveaux outils adaptés aux défis actuels de leurs postes, mais trop peu de possibilités de le faire. La tournée de l'AQLM était une belle occasion de socialiser entre collègues, de réaliser que la réalité et les défis de gestion de l'un ne sont pas si différents de ceux de son voisin. Les participants ont semblé apprécier.

- Quelques municipalités se distinguent par leur approche innovante. Je pense notamment à Saint-Félicien avec ses descriptions de postes relativement « cool », à Rouyn-Noranda avec sa campagne de recrutement visuelle hyper efficace ou à Victoriaville avec ses pratiques de fidélisation qui lui assurent des taux incroyables de rétention du personnel saisonnier.

### PRIS DANS UN ÉTAU

En fait j'ai réalisé, au fur et à mesure que la tournée avançait, que les gestionnaires en loisir municipal sont pris dans un étau entre une génération émergente de jeunes qui ne répondent pas aux méthodes traditionnelles de recrutement en vigueur au sein de plusieurs municipalités et une génération très conservatrice de décideurs issus majoritairement des générations X et boomers, un peu à l'image de mes chefs pompiers de la tournée précédente qui n'étaient pas toujours prêts à faire les compromis nécessaires afin d'assurer la pérennité de leur organisation.

Résultat? Un certain sentiment de découragement parmi les participants aux rencontres, un état d'épuisement qui s'accroît chez les employés permanents appelés à compenser les dysfonctions de leurs employés avec un statut saisonnier et un risque croissant de devoir revoir à la baisse l'offre de service en loisir.

### DES SOLUTIONS

Lecteurs et lectrices, n'ayez crainte, il existe plusieurs solutions! Celles-ci devront passer nécessairement par une concertation de tous les acteurs du secteur municipal et par une refonte en profondeur des méthodes de gestion associées non seulement au recrutement, mais aussi à l'encadrement au quotidien des employés municipaux.

D'ici là, poursuivez votre bon travail et dites-vous que vous êtes ceux et celles qui sont en train de tracer le chemin à suivre pour vos collègues des autres services municipaux qui devront également recruter et gérer cette génération émergente de jeunes travailleurs dans les années à venir!



À Rimouski (Bas-Saint-Laurent), le 18 avril  
Photo : Éric Lemelin

Sylvie Bernier, présidente de la Table sur le mode de vie physiquement actif et ex-olympienne, était la conférencière invitée pour la deuxième journée.  
Photo : Jocelyn Garneau



# 7<sup>e</sup> RENDEZ-VOUS QUÉBÉCOIS DU LOISIR RURAL COUP D'ŒIL SUR QUATRE ENJEUX

PAR JOCELYN GARNEAU

« On a suggéré (...) que le travailleur en loisir cultive et mette à profit le rôle particulier d'expert en loisir dans son milieu. »

À sa 7<sup>e</sup> édition, le Rendez-vous québécois du loisir rural s'est déroulé cette année à Chandler en Gaspésie, du 7 au 9 mai. La popularité croissante de ce rassemblement démontre sa pertinence et l'éveil collectif des travailleurs en loisir rural du Québec. Plus de 200 participants en provenance de 16 régions se sont rendus à la base de plein air de Bellefeuille, où se tenaient les ateliers. Une participation record!

N'ayant pu assister à toutes les présentations, je vous propose un bref survol de quatre enjeux du loisir rural qui étaient à l'ordre du jour : la relation élu-travailleur en loisir, la coopération intermunicipale, la pénurie de main-d'œuvre en camp de jour et le loisir culturel.

## RELATION ÉLU-TRAVAILLEUR EN LOISIR

Connaître des réussites dans le monde du loisir public passe nécessairement par le politique. À l'échelle locale, l'imbrication des projets de développement du loisir avec les intérêts politiques est cruciale. Pour y arriver, il importe que la qualité de la relation entre le travailleur en loisir, la direction générale et les élus municipaux soit bonne. Quand c'est le cas, les individus se font confiance et les projets

vont de l'avant. Sinon, les bonnes idées sont reléguées au second plan, derrière les conflits qui éclatent à cause d'une incompréhension mutuelle entre les acteurs locaux.

Pour mettre en place des relations harmonieuses, on a suggéré, lors de la présentation qui portait sur ce sujet, que le travailleur en loisir cultive et mette à profit le rôle particulier d'expert en loisir dans son milieu. Cette dotation peut passer par six actions ou tâches à accomplir :

- Sensibiliser les acteurs de son milieu aux bienfaits du loisir;
- Demander à clarifier la nature des relations entre les acteurs du milieu;
- Mobiliser les acteurs du milieu vers l'élaboration d'une vision pour le loisir et des objectifs reliés à atteindre;
- Formuler des recommandations destinées au conseil municipal et basées à la fois sur des données, vos connaissances en loisir et des observations terrain;
- Se tenir informé des bonnes pratiques dans le domaine du loisir municipal
- Lorsque le temps est venu, savoir lâcher prise.

## COOPÉRATION INTERMUNICIPALE

L'enjeu de la coopération intermunicipale en matière de loisirs allait de soi dès le premier Rendez-vous québécois du loisir rural. Depuis, il a fait l'objet de maintes présentations. À Chandler, des acteurs provenant des quatre coins de la province sont venus parler de leurs réussites collaboratives. La multiplication des ateliers à ce sujet montre bien la nécessité de la coopération intermunicipale pour les milieux ruraux.

On a notamment présenté trois modèles inspirants qui ont connu du succès. Deux d'entre eux avaient pour objectif la mise sur pied et la gestion de services collectifs d'animation estivale. L'un se situe dans la région de Chaudière-Appalaches et l'autre dans la Haute-Gaspésie, deux milieux aux réalités bien différentes. Ces deux modèles montrent bien que la coopération intermunicipale peut fonctionner n'importe où lorsque les acteurs locaux élaborent un projet avec conviction.

L'autre modèle avait pour objet la mise sur pied d'une table régionale de concertation des travailleurs en loisir. On a vanté dans cette présentation les avantages de cette table, mais on en a rappelé les défis. Le message s'accordait bien avec nos propos sur le sujet dans notre article « Trois enjeux territoriaux du loisir public et rôle de la MRC » (*Agora Forum*, vol. 41, n° 4).

## PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE EN CAMP DE JOUR

Autre enjeu névralgique qui est sur toutes les lèvres depuis quelque temps, le problème du manque d'animateurs en camp de jour. Le Conseil québécois du loisir, qui a abordé ce sujet dans un atelier, y voit deux causes : l'évolution démographique du Québec et les besoins et exigences de la génération qui constitue la plus grande part du personnel des camps.

Côté démographique, il y a d'abord eu un creux des naissances, puis, au cours des dernières années, une recrudescence.



Constance Imbeault, présidente de Loisir et sport Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, qui a organisé ce 7<sup>e</sup> Rendez-vous.  
Photo : Jocelyn Garneau

Résultat : le creux des naissances a réduit le nombre de jeunes disponibles pour animer et le boom a augmenté le nombre d'enfants qui fréquentent les camps de jour.

Par ailleurs, les besoins et exigences de la génération actuellement employable ne correspondent peut-être pas tout à fait à ce que le modèle traditionnel du camp de jour leur offre.

Les professionnels présents à l'atelier étaient appelés à trouver des solutions en travaillant sur trois axes d'intervention que le Conseil a proposés :

- Définir et développer des stratégies pour attirer la main-d'œuvre dans les organisations du secteur du loisir
- Outiller et soutenir les organisations dans la formation et le développement des compétences de la main-d'œuvre afin de favoriser une meilleure rétention dans les milieux du loisir
- Valoriser la formation et le développement des compétences de la main-d'œuvre, connaître et faire connaître le secteur de l'animation, et favoriser le transfert des connaissances.

## LOISIR CULTUREL

Le loisir culturel est, selon la définition retenue par le ministère de la Culture et des Communications, « l'ensemble

« ...les besoins et exigences de la génération actuellement employable ne correspondent peut-être pas tout à fait à ce que le modèle traditionnel du camp de jour leur offre. »

Le thème du Rendez-vous était : LE LOISIR, UNE MER DE POSSIBILITÉS. Cette réunion des participants à Percé pour les ateliers terrain ne pouvait mieux l'illustrer.  
Photo : Jocelyn Garneau



Photo : Jocelyn Garneau

d'activités culturelles pratiquées librement et par plaisir favorisant le développement, la formation, l'expression et la créativité des personnes et des collectivités ».

Comme le rappelait la représentante du ministère dans sa présentation, la responsabilité du loisir culturel incombe encore, à l'heure actuelle, aux municipalités. Toutefois, la nouvelle politique vient renouveler l'appui du ministère aux instances municipales et corrige une lacune en matière de gouvernance régionale en loisir culturel. Les URLS sont en effet appelées à jouer un rôle de soutien grandissant dans ce domaine. Dans ce nouveau partenariat, les URLS joueront un rôle actif dans l'accompagnement des acteurs en loisir culturel, particulièrement en ce qui a trait à la concertation et au réseautage, à la valorisation du bénévolat, à la production d'outils destinés aux intervenants et au développement d'initiatives et de projets.

Si certaines URLS sont déjà actives dans ce dossier, d'autres ne font que commencer à se l'approprier. Le développement de ce nouveau type d'intervention sera à surveiller dans un avenir proche. On sait déjà, toutefois, que les unités régionales seront appelées à réaliser un grand portrait des ressources en loisir culturel sur leur territoire, dans le but de bâtir sur les expériences actuelles qui connaissent du succès dans leur milieu.

## PROCHAIN RENDEZ-VOUS

Les participants au Rendez-vous de Chandler se retrouveront sans doute – avec de plus en plus de collègues, on l'espère – au 8<sup>e</sup> Rendez-vous québécois du loisir rural au printemps 2020 dans la région de Lanaudière.



STE-FOY  
BEAUPORT  
NISSAN

**À GAGNER** ..... **UNE NISSAN LEAF  
2019 ÉLECTRIQUE**

**CONCOURS**  
**ROULER AVEC LA CAPITALE, C'EST BRANCHÉ!**

**Participez maintenant!**  
[partenaires.lacapitale.com/aqlm](http://partenaires.lacapitale.com/aqlm)  
1 855 441-6017

**AQLM**  
Association québécoise de loisir municipal

**La Capitale**  
Assurances générales

Cabinet en assurance de dommages. Détails et règlement disponibles au [partenaires.lacapitale.com/aqlm](http://partenaires.lacapitale.com/aqlm). Le concours se termine le 31 décembre 2019. Le prix à tirer est une Nissan Leaf S 2019 d'une valeur de 44 798 \$, assortie, si admissible, d'un crédit d'assurance de 500 \$. La valeur totale des prix est de 45 298 \$. Toutes les valeurs indiquées incluent les taxes. Aucun achat requis. Le gagnant devra répondre à une question d'habileté mathématique. Image à titre indicatif seulement. Le prix remis peut varier.



# PRIX DU BÉNÉVOLAT EN LOISIR ET EN SPORT DOLLARD-MORIN 2019

## ▲ Assis (de gauche à droite)

M. André Bougie (Montréal), M. Pierre-Paul Leduc, président de Conseil québécois du loisir, Mme Manon Lanneville, présidente de l'Association québécoise du loisir municipal, Mme Isabelle Charest, ministre déléguée à l'Éducation et à la Condition féminine, M. Michel Allen, président de SportsQuébec, M. Réjean Parent, président du Réseau des unités régionales de loisir et de sport.

## Première rangée debout (de gauche à droite)

M. Donald Dubois (Saguenay-Lac-Saint-Jean), Mme Judith Leclerc (National en loisir), M. Mathieu Laroche (Relève en loisir), M. Pascal Day (Montérégie), Mme Pascale Turbide (Côte-Nord), M. Daniel Bellerose (Lanaudière), M. Denis Rozon (Outaouais), Mme Ginette Régimbald Coderre (Capitale-Nationale), Mme Guylaine Surprenant, représentante de M. Gérard Surprenant (Mauricie), Mme Sophie Bédard (National en sport), M. Bruno Plante, représentant de l'Association de soccer de Saint-Hyacinthe (Soutien organisme), M. Alex Harvey, animateur.

## Deuxième rangée debout (de gauche à droite)

M. Ambroise Lycke (Abitibi-Témiscamingue), M. Louis Lauzon (Laurentides), Mme Gisèle Balthazard (Laval), Mme Marielle Ruest (Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine), Mme Divya Patel (Relève en sport), M. Jean-Paul Drouin (Nord-du-Québec), M. Jonathan Fillion (Centre-du-Québec), Mme Sylvie Boutin (Chaudière-Appalaches), M. Maurice Sirois (Bas-Saint-Laurent), M. Arnold Ross (Estrie).



## FÉLICITATIONS AUX 22 LAURÉATES ET LAURÉATS!

La 27<sup>e</sup> édition du prix du bénévolat en loisir et en sport Dollard-Morin, à laquelle a participé la ministre déléguée à l'Éducation et ministre responsable de la Condition féminine, Mme Isabelle Charest, s'est tenue le 10 mai dernier à l'hôtel du Parlement de l'Assemblée nationale. Un hommage a été rendu aux 21 lauréates et lauréats ainsi qu'à un organisme qui a adopté de bonnes pratiques pour soutenir les bénévoles au sein de son organisation ou dans le milieu.

Au Québec, plus de 590 000 personnes réalisent annuellement des actions bénévoles dans les domaines du loisir et du sport. Le prix Dollard-Morin, créé en 1992, rend hommage à des personnes et à des organisations qui se sont distinguées au sein de leur communauté par la qualité de leur engagement bénévole dans les domaines du loisir et du sport.

Le prix du bénévolat en loisir et en sport Dollard-Morin est organisé par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES), en collaboration avec les unités régionales de loisir

et de sport, le Conseil québécois du loisir, SPORTSQUÉBEC et l'Association québécoise du loisir municipal.

La période de mise en candidature pour l'édition 2020 du prix du bénévolat en loisir et en sport Dollard-Morin est prévue cet automne.

Pour plus d'information sur les lauréates et lauréats et leurs accomplissements, vous pouvez consulter le site Web du MEES, à l'adresse : <http://www.education.gouv.qc.ca/references/concours-et-prix/prix-dollard-morin/>





# RÉTROSPECTIVE DE L'INTERVENTION DU MEES EN LOISIR PUBLIC : 20 ANNÉES PASSÉES, DES CENTAINES DE RÉALISATIONS!

Photo : Shutterstock.com

PAR ALEXIS ROY,  
STAGIAIRE EN LOISIR AU MINISTÈRE DE  
L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR

**Voilà maintenant plusieurs années que le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) et son secteur du loisir et du sport (SLS) soutiennent et veillent au développement du loisir public tant avec qu'auprès de plusieurs partenaires, notamment l'AQLM qui célèbre cette année son 20<sup>e</sup> anniversaire. Ces vingt dernières années, marquées par l'évolution des pratiques, ont été riches en réalisations et en investissements.**

## 490 M\$

investi depuis la création du  
Fonds en 2006.

C'est bien réel : le monde du loisir public s'est modulé rapidement au cours des dernières années et continuera cette lancée dans une société en constante évolution marquée par divers enjeux, qu'ils soient d'ordre culturel, démographique, économique, environnemental ou social. Au fil des années, le rôle du MEES en loisir public s'est ainsi articulé en tant que collaborateur et facilitateur dans les projets de développement et de promotion en matière de loisir, de sport, d'activité physique et de plein air. De ce fait, l'AQLM et les instances municipales sont parmi les acteurs de premier plan pour répondre aux enjeux identifiés de la Politique de l'activité physique, du sport et du loisir (2017) du MEES, soit l'accessibilité, la qualité de l'expérience, la promotion et le leadership, et la concertation.

On parle parfois de *faire plus avec moins*. Cependant, en loisir public, le fait d'avoir *fait mieux ensemble* a permis d'accomplir, au cours des vingt dernières années, de grandes et importantes réalisations.

### UN SOUTIEN FINANCIER AU FIL DE DIVERS PROJETS EN LOISIR PUBLIC

L'apport financier considérable du MEES en loisir public a permis à des centaines d'organismes aux quatre coins du territoire québécois de mener à terme d'importants projets de développement et d'immobilisations.

Le MEES assure entre autres la gestion et l'administration de programmes d'aide financière en loisir, en sport, en activité physique et en plein air. Il gère également les programmes du Fonds pour le développement du sport et de l'activité physique (Fonds).

Le Fonds, depuis sa création en 2006, a accordé 490 M\$ à des organismes municipaux pour plus de 770 projets :

- 408 M\$ pour 643 projets du Programme de soutien aux installations sportives et récréatives (PSISR), visant la construction, la

rénovation, l'aménagement et la mise aux normes d'installations sportives et récréatives;

- 71 M\$ pour 94 projets du Programme de soutien pour le remplacement ou la modification des systèmes de réfrigération fonctionnant aux gaz R-12 ou R-22 – arénas et centres de curling (fréon), visant la modification ou le remplacement des systèmes de réfrigération dans les arénas et les centres de curling du Québec;
- 10 M\$, tout récemment, pour deux projets du nouveau Programme de soutien aux infrastructures pour les Jeux du Québec (PSIJQ), visant la construction, l'aménagement, la mise aux normes ou la rénovation d'infrastructures temporaires ou permanentes pour l'organisation et la tenue des Jeux du Québec;
- 3 M\$ pour 37 projets du Programme de soutien à la mise à niveau et à l'amélioration des sentiers et des sites de pratique d'activités de plein air (PSSPA), ayant un objectif d'améliorer la qualité de l'expérience et de renforcer l'accessibilité à la pratique d'activités de plein air.

Des initiatives municipales et leur promotion sont également soutenues dans le cadre du Programme d'assistance financière aux initiatives locales et régionales en matière d'activité physique et de plein air (PAFILR) et du Programme de reconnaissance Municipalité active.

Ainsi, des centaines d'organismes municipaux ont bénéficié et bénéficient actuellement du soutien des nombreux programmes d'aide financière du MEES.

## L'APPUI À LA PRODUCTION DE NOMBREUX OUVRAGES, GUIDES ET PUBLICATIONS

Au cours des années, des acteurs du milieu du loisir municipal ont su cibler les enjeux et les besoins significatifs afin d'outiller les gestionnaires, les professionnels et autres travailleurs en loisir. De ce fait, plusieurs outils de référence, notamment des cadres de référence, des ouvrages, des guides ainsi que d'autres publications, régissent

des normes, des procédures ainsi que des pratiques inspirantes.

Parmi ces publications, qu'elles aient été produites à l'initiative du MEES ou élaborées en partenariat avec l'AQLM et de nombreux partenaires nationaux en loisir, le MEES a donné son appui, financier ou en services-conseils, aux publications suivantes :

- Cadre de déploiement des services en loisir municipal (2019)
- En matière de sécurité dans le loisir et le sport :
  - Guide d'aménagement et d'entretien des patinoires extérieures (2017)
  - Guide des parcs et autres espaces publics (2017)
  - Guide d'aménagement et d'exploitation des véloparcs (2017)
  - Guide de la pratique sécuritaire des activités sportives en gymnase (2016)
  - Guide d'aménagement et de gestion des aires de glissade (2006)
  - Guide d'aménagement et de gestion – parcs de planche à roulettes (2005)
- En matière de camps de jour :
  - Guide de référence Vers une intégration réussie dans les camps de jour (2017)
- En matière de promotion de l'activité physique :
  - Pour une population plus active, le milieu municipal peut faire la différence (2008)
  - Aménageons nos milieux de vie pour nous donner le goût de bouger (2005)
- Et plusieurs autres...

De plus, en 2017, le MEES a réalisé, avec la collaboration de plusieurs partenaires, l'*Avis sur le plein air*, qui venait notamment outiller les municipalités dans leur offre de service en plein air. Plusieurs bienfaits du plein air sur l'individu et la communauté y sont précisés.

« ...des centaines d'organismes municipaux ont bénéficié et bénéficient actuellement du soutien des nombreux programmes d'aide financière du MEES. »

## LA MISE EN PLACE D'ESPACES DE CONCERTATION

La concertation constitue un enjeu primordial dans le milieu du loisir public qui se manifeste par un partage cohérent, clair et complémentaire des responsabilités des instances et organismes concernés.

Le soutien et la mise en place de divers espaces de concertation sont ainsi indispensables pour le MEES, qui a notamment suscité la création, en 2004, de la Table des grandes villes (TGV), laquelle se veut un mécanisme annuel d'échange d'informations, de concertation et de développement de collaborations en matière de loisir et de sport. Cette table, présidée par le sous-ministre adjoint au loisir et au sport, regroupe l'AQLM ainsi que les directions de service des loisirs des villes centres de plus de 100 000 habitants. Depuis quelques années, la Table des grandes villes a ses déclinaisons en sport et en plein air et a été le point initial de l'instauration de la Journée tactique sur le loisir en milieu urbain. Cet événement annuel, créé conjointement avec l'AQLM en 2018, réunit les villes centres et les villes pôles de la province afin de discuter d'enjeux en loisir et en sport.

Aussi, le MEES soutient annuellement à titre de partenaire la Conférence annuelle du loisir municipal (CALM), ce rendez-

vous des professionnels en loisir dont la 20<sup>e</sup> édition a lieu à Laval en octobre 2019.

Autrement dit, le fait d'agir tous **ensemble**, en synergie, permet d'assurer l'organisation, le maintien et le développement d'environnements favorables aux pratiques de loisirs, de sports, d'activités physiques et de plein air.

## LA PROMOTION, LA FORMATION ET LES PARTENARIATS ENCLENCHÉS ENTRE LES ACTEURS DU MILIEU MUNICIPAL

La promotion et la formation demeurent des éléments prioritaires pour le développement du loisir public, confronté à des changements constants. Ainsi, plusieurs projets en promotion et en formation se sont concrétisés grâce à la participation du MEES, dont :

- Le Diplôme d'aptitude aux fonctions d'animateur (DAFA), géré par le Conseil québécois du loisir (CQL) et d'autres importants partenaires, qui fête cette année son dixième anniversaire d'activités en formation

- Le projet Espaces, piloté par l'Alliance québécoise du loisir public (AQLP) depuis 2013, visant la production d'outils et de formations pour l'accessibilité, le plaisir et la liberté de pratique dans les parcs publics.

En termes de promotion, le MEES a soutenu financièrement plusieurs municipalités dans le cadre de l'organisation de la Journée nationale du sport et de l'activité physique, ainsi que Plaisirs d'hiver.

Plusieurs partenariats entre le MEES et d'autres organismes nationaux œuvrant en loisir municipal ont aussi été mis en place et font une réelle différence dans la qualité de vie des citoyennes et des citoyens, notamment :

- Le pointeur
- La démarche Prendre soin de notre monde
- Collectivités viables
- La certification VéloSympathique

## ET MAINTENANT? ET DEMAIN?

Le MEES est intervenu de façon active au cours des deux dernières décennies dans le développement du loisir public. Ses rôles de collaborateur et de facilitateur ont permis la réalisation de plusieurs projets significatifs, et il en sera de même pour les prochaines années. Il va sans dire que les acteurs du milieu municipal, dont l'AQLM, contribuent de façon inestimable au développement d'une société où l'offre de loisirs, de sports, d'activités physiques et de plein air est synonyme de qualité de vie. Ensemble nous avons rendu possible; ensemble nous continuerons de rendre possible tout en nous adaptant aux nouvelles tendances.

# Faire équipe pour un sport sans violence

Du 15 au 17 avril 2020, participez à la 2<sup>e</sup> Conférence SSI



SSI 2020  
APRIL 15-17 AVRIL  
QUÉBEC CANADA

La sécurité de nos jeunes sportifs vous préoccupe ?

Enregistrez-vous ou soumettez un sujet de présentation au [ssi2020.sportaide.ca](https://ssi2020.sportaide.ca)





Photo : Ghislaine Crête

## LE PROGRAMME PARC-O-LOL ET LA CARAVANE CRICK- CRACK-FUN

Candidat aux prix  
Excellence 2018  
Catégorie Municipalités  
ou arrondissements de  
10 000 à 24 999 habitants

### RÈGLEMENTS PRÊT-Ô-JEU

- Avoir en sa possession sa carte « PASSEPORT-PLAISIR-LOISIRS » (PPL).
- Emprunter un seul article à la fois avec l'autorisation du parent ou tuteur responsable.
- A savoir : certains articles sont réservés « 6 ans + » et « 12 ans + » et doivent être empruntés par un adolescent.
- S'engager à rapporter l'article emprunté selon le délai indiqué au bordereau de prêt.
- S'engager à déboursier les frais de réparation ou de remplacement en cas de bris qui ne découle pas d'une usure normale ou de remplacement. En cas de non-paiement de la facture, une note est inscrite au dossier loisir de la famille. Incluant le service de la bibliothèque.
- A savoir : Les frais de location sont de 5 \$ par semaine, après la réparation ou le remplacement de l'article.
- S'engager à déboursier 1 \$ pour chaque jour de retard, incluant les fins de semaine. Au-delà de 15 \$, soit 15 jours de retard consécutifs, une facture pour le coût réel du jeu vous sera transmise. Vous aurez 30 jours pour la régler. En cas de non-paiement, une note sera inscrite au dossier loisir de la famille, incluant le service de la bibliothèque.
- Prendre soin de l'article prêté jusqu'à la fin de la période du prêt.
- Avoir un comportement exemplaire lors des périodes d'animation CRICK-CRACK-FUN, sans quoi l'USAGER/LOCATAIRE ne pourra bénéficier du service de location PRÊT-Ô-JEU.

### ARTICLES À EMPRUNTER

- Ballons**  
Basketball, football, soccer, volleyball, ballons conventionnels et de type « Nerf », etc.
- Sports de raquette**  
Badminton, tennis, cross, etc.
- Baseball**  
Bâton droitier, gaucher, bâton, etc.
- Sautloirs et cerf-volants**  
Pogo-it, échasses sauteuses, skipper, cerf-volants, etc.
- Sports « mobile »**  
Trottinettes, planche à roulettes, plasmacar, etc.
- Jeux d'adresse**  
Jeu de hache, spy ball, diabolo, etc.

### Lieu

Ville de Sainte-Marie (population de 13 867 habitants)

### En résumé

En 2015, la Ville de Sainte-Marie mettait sur pied le programme PARC-O-LOL pour que, dans chaque quartier, les citoyens, jeunes et moins jeunes, s'approprient leur milieu et socialisent entre eux, et aient envie de fréquenter les autres parcs de quartier. Ce programme comportait notamment un volet d'animation volante appelé escouade CRICK-CRACK-FUN.

Le programme fonctionnait, mais la participation était relativement peu élevée. Le seul parc qui jouissait d'une plus forte popularité se trouvait en bordure d'un nouveau boulevard, dans un quartier où les passants étaient nombreux. Pour maximiser la participation, le Service loisir, culture et vie communautaire (SLVCV) a décidé de créer la caravane CRICK-CRACK-FUN à l'été 2018. Cette caravane devait faire la tournée des parcs pour y offrir une animation chaque semaine.

En 2019, la caravane était de retour avec un complément : le service de prêt mobile, les jeunes de 3 à 12 ans peuvent louer une variété de jeux et de jouets dans leur parc de quartier pour une période maximale de sept jours. Pour obtenir un prêt, l'enfant doit détenir le bracelet CRICK-CRACK-FUN et la CRICK-CRACK-CARTE.

### Évolution

#### 2015

Naissance du programme PARC-O-LOL avec trois animateurs de camp de jour dans trois parcs de la ville.

#### 2016

Trois nouveaux parcs s'ajoutent au programme, de même que neuf coffres à jouets communautaires appelés « boîtes à fun ».

#### 2017

Lancement de la tournée WOW! et de ses animations WOW! Chaque semaine, une animation spécialisée (ex. : atelier de cirque, spectacle, atelier de démonstration canine) est offerte dans un des parcs visités par l'escouade CRICK-CRACK-FUN.

#### 2018

- Récupération par le SLCVC d'un camion-caravane dont le Service des travaux publics ne se sert plus. Le véhicule subit une cure de rajeunissement : nouveau look « punché » et équipements audio de haute performance. Trente minutes avant le début des animations, la caravane CRICK-CRACK-FUN parcourt le quartier du parc visité pour inviter les jeunes au parc et à s'amuser avec l'escouade CRICK-CRACK-FUN.
- Embauche d'une troupe d'animateurs-acteurs pour créer des personnages typiques qui donneront une seconde vie à l'escouade Crick-Crack-Fun. Six colorés personnages deviennent ainsi les vedettes de l'été en offrant des animations variées sur des thèmes rocambolesques.
- Implantation du bracelet CRICK-CRACK-FUN qui permet aux jeunes de devenir membres de l'escouade CRICK-CRACK-FUN et d'accumuler les surprises hebdomadaires.

#### 2019

- Mise en place du service PRÊT-O-JEU aux abords de la caravane CRICK-CRACK-FUN. Ce service de location mobile met à la disposition des jeunes Mariverains membres de l'escouade Crick-Crack-Fun

plus de 100 jouets et jeux d'extérieur de haute qualité. Les prêts sont d'une durée de sept jours, de manière à permettre aux enfants de rapporter leurs emprunts au même endroit, à la même heure, la semaine suivante.

- Introduction de la CRICK-CRACK-CARTE qui permet aux jeunes d'obtenir des récompenses pour leur présence aux soirées d'animation de l'escouade CRICK-CRACK-FUN en plus de leur permettre de louer des jeux et des jouets.

### Objectifs

- Offrir des activités récréatives qui répondent aux besoins des jeunes de 5 ans et plus
- Divertir les jeunes de façon originale
- Contribuer au développement global des jeunes
- Leur permettre de créer des liens significatifs
- Fidéliser la clientèle
- Favoriser l'intégration des jeunes, peu importe l'âge, le sexe ou l'ethnie
- Proposer des activités gratuites afin de favoriser l'accessibilité
- Encourager la participation familiale et intergénérationnelle.
- Instaurer un sentiment d'appartenance et de fierté marivaine

- Encourager la pratique récréative en période estivale.
- Faire connaître les parcs et équipements récréatifs de la ville
- Promouvoir les saines habitudes de vie en favorisant la pratique de l'activité physique en plein air.

### Résultats

- De 2015 à 2019, la fréquentation quotidienne moyenne est passée de 12 à 65 jeunes par parc pour les soirées d'animation régulière avec l'escouade CRICK-CRACK-FUN. Le parc le plus fréquenté accueillait près de 85 jeunes à chaque visite de la caravane en 2019, et ce, même lors des vacances de la construction.
- Lors des soirées Animation WOW!, la participation moyenne est de 95 jeunes. Le parc le plus fréquenté a accueilli lors des deux passages de la tournée WOW! plus de 120 jeunes en 2019.
- Toujours en 2019, 300 bracelets CRICK-CRACK-FUN ont été remis, soit la totalité de ce qui avait été commandé. La demande a dépassé l'offre. En 2020, 500 bracelets seront commandés.
- Parents et grands-parents participent également, accompagnant les jeunes qui souhaitent suivre la Caravane dans tous les parcs visités. Ils se déplacent donc en grand nombre et socialisent entre eux, en plus de fréquenter certains parcs qui

se trouvaient moins achalandés.

- Les colorés personnages de l'escouade CRICK-CRACK-FUN qui ont été conçus spécifiquement pour ce projet font réellement partie de l'univers jeunesse mariverein des jeunes de 3 à 12 ans.
- La caravane CRICK-CRACK-FUN et son escouade ont été sollicitées pour participer à plusieurs fêtes et événements dans les environs. La caravane devait participer notamment aux fêtes de rentrées scolaires et aux fêtes de fin de saison des organismes jeunesse de sport. Le concours « Gagne ta fête de quartier » a été lancé au début du mois de juin. Il s'agissait de relever le CRICK-CRACK-CHALLENGE qui consistait à recruter et filmer le plus de gens de son quartier, qui à leur tour expliquaient pourquoi ils avaient le plus beau parc de quartier de Sainte-Marie et les meilleurs voisins.

### Référence

Promotion CRICK-CRACK-FUN : [https://www.sainte-marie.ca/wp-content/uploads/2019/05/Crick-Crack-Fun\\_ete-2019.pdf](https://www.sainte-marie.ca/wp-content/uploads/2019/05/Crick-Crack-Fun_ete-2019.pdf)

### Personne-ressource

Josée Rivest, directrice du Service loisir, culture et vie communautaire, Ville de Sainte-Marie, 418-387-2301, poste 2212; josee.rivest@sainte-marie.ca

**LES PINGOUINS  
ÉCOLE DE PATIN**

- Apprendre à s'amuser sur la glace!
- Dès 3 ans!
- 5 cartes à collectionner

**Clé en main à coût nul! Un programme provincial d'initiation au patinage pour les municipalités dynamiques cherchant à se démarquer et à bonifier leur offre en loisir! Une expertise de la Fédération de patinage de vitesse du Québec.**

Info: [LesPingouins.FPVQ.org](http://LesPingouins.FPVQ.org)

LES PINGOUINS ÉCOLE DE PATIN

Québec

SPORT AIDE

ÇA DOIT JOUER

## POLITIQUE DE GOUVERNANCE DES ORGANISMES MANDATAIRES

Présenté à la Conférence  
annuelle du loisir  
municipal le 3 octobre  
2019

### Lieu

Ville de Terrebonne

### En résumé

En juillet 2019, la Ville de Terrebonne adoptait sa Politique de gouvernance des organismes mandataires. La Politique précise le cadre de gouvernance des organismes à qui la Ville confie des mandats en lien avec son offre de services ainsi que les modalités de reddition de comptes.

### Contexte

- La Ville de Terrebonne a confié à des organismes à but non lucratif (OBNL) le mandat d'administrer certains volets de son offre de services dans les domaines du loisir et de la vie communautaire, de la culture, des sports, de l'activité physique, du plein air, de l'environnement et du développement durable, sous la forme – mais non exclusivement – de programmes, d'installations, d'équipements et d'aménagements publics.
- Bien que l'administration municipale ait été partie prenante de l'histoire de ces organismes et ait établi avec eux depuis plusieurs années, dans certains cas depuis plus de 30 ans, de multiples rapports sous la forme de protocoles, de conventions de gestion, de baux emphytéotiques et d'apports financiers, aucune politique municipale n'encadrerait ces relations particulières, notamment en ce qui a trait à leur gouvernance publique, leur reddition de comptes et leur coopération avec les services municipaux. La Ville n'était pas non plus impliquée dans l'identification des orientations et des priorités annuelles relatives au déploiement de l'offre de services.
- Au cours des dernières années, l'encadrement minimaliste des mandataires a été relevé par la Vérificatrice générale de la Ville, l'École nationale d'administration publique (dans un diagnostic organisationnel) et par l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP).
- Afin de remédier à la situation, la Ville de Terrebonne a adopté une Politique de gouvernance des organismes mandataires. La Ville a de plus adopté un plan d'action municipal en matière de gouvernance des organismes mandataires placé sous la responsabilité d'un comité de suivi composé d'élus municipaux et de fonctionnaires.

### Objectifs

- Implanter une gouvernance efficace, productive et imputable.
- Instaurer une reddition de comptes publique franche, claire et complète.
- Favoriser la coopération entre les mandataires et les services municipaux.

### Processus ayant mené à l'élaboration de la politique

- Mandat confié à l'IGOPP afin d'élaborer un diagnostic de la situation
- Résolution du conseil municipal mandatant la Direction du loisir et de la vie communautaire pour l'élaboration de la politique et d'un plan d'action
- Contrat confié à l'IGOPP pour l'accompagnement de la démarche et l'élaboration de la politique
- Analyse des éléments de gouvernance propres aux organismes mandataires (règlements généraux, protocoles, rapports d'activités et financiers, etc.)
- Consultation des répondants municipaux
- Élaboration d'un projet de politique et d'un plan d'action
- Présentation du projet de politique aux organismes mandataires et rétroaction
- Élaboration et adoption de la version finale de la politique et adoption

### Points saillants de la politique et du plan d'action

La Politique de gouvernance des organismes mandataires précise notamment les éléments suivants :

- Rôles et responsabilités :
  - du conseil municipal et de ses commissions
  - de l'administration municipale et de ses directions
  - des organismes mandataires
- Composition des conseils d'administration : présence d'administrateurs civils nommés par la Ville suite à un appel de candidatures et interdiction aux élus et aux employés municipaux de siéger aux CA
- Durée des mandats des administrateurs et limite du nombre de mandats
- Désignation des commissions municipales permanentes comme répondantes de la reddition de comptes des organismes mandataires
- Liste des documents à fournir dans le cadre de la reddition de comptes

### Organismes touchés ou concernés

Au début de l'année 2019, cinq OBNL agissaient comme mandataires de la Ville de Terrebonne :

- Les Complexes sportifs de Terrebonne inc. (CST)
- La Société de développement culturel de Terrebonne (SODECT)
- Le Groupe Plein Air Terrebonne (GPAT)
- La Cité GénérAction 55 +
- VERTerrebonne.

### Mesures prévues dans le plan d'action

Le plan d'action prévoit les mesures suivantes :

- Envoi d'une lettre de mandat annuelle signée par le maire et adoptée par le conseil municipal au président de l'organisme, qui précise les orientations et les priorités municipales ainsi que les attentes envers l'organisme
- Mise en place du processus de nomination de citoyens comme administrateurs aux conseils d'administration
- Révision des règlements généraux des organismes mandataires pour tenir compte des éléments prescrits par la Politique
- Révision des protocoles et ententes et du budget afin d'inclure les clauses relatives

aux exigences dictées par la Politique en matière de gouvernance et de reddition de comptes et de préciser les responsabilités et engagements de la Ville et de l'organisme

### Références

Étude sur la gouvernance de cinq organismes mandataires de la ville de Terrebonne : [https://www.ville.terrebonne.qc.ca/uploads/html\\_content/terrebonne\\_docs/16.04-Rapport--IGOPP.pdf](https://www.ville.terrebonne.qc.ca/uploads/html_content/terrebonne_docs/16.04-Rapport--IGOPP.pdf)

Politique de gouvernance des organismes mandataires : [https://www.ville.terrebonne.qc.ca/uploads/html\\_content/terrebonne\\_docs/Terrebonne\\_Politique\\_de\\_gouvernance\\_organismes\\_mandataires\\_Web.pdf](https://www.ville.terrebonne.qc.ca/uploads/html_content/terrebonne_docs/Terrebonne_Politique_de_gouvernance_organismes_mandataires_Web.pdf)

### Personnes-ressources

**Mélanie Drapeau**, chef de division – animation et vie associative, Direction du loisir et de la vie communautaire, 450-471-8265, poste 1545, [melanie.drapeau@ville.terrebonne.qc.ca](mailto:melanie.drapeau@ville.terrebonne.qc.ca)

**Edith Juneau**, conseillère – développement de politiques, Direction du loisir et de la vie communautaire, 450-471-8265, poste 1218, [edith.juneau@ville.terrebonne.qc.ca](mailto:edith.juneau@ville.terrebonne.qc.ca)

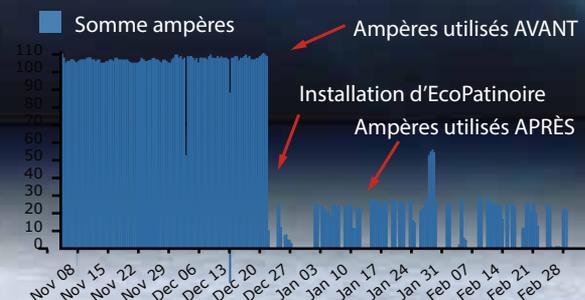


## UNE IDÉE SIMPLE LE RESURFAÇAGE À L'EAU FROIDE

### AVANTAGE : UNE MEILLEURE GLACE

- Plus durable
- Plus dure
- Plus rapide
- Plus claire

### IMPACT : MOINS D'ÉNERGIE CONSOMMÉE – MOINS D'ÉMISSIONS



POUR EN SAVOIR PLUS, ALLER À  
[WWW.ECOPATINOIRE.COM](http://WWW.ECOPATINOIRE.COM)  
Tél. : 514-984-8749

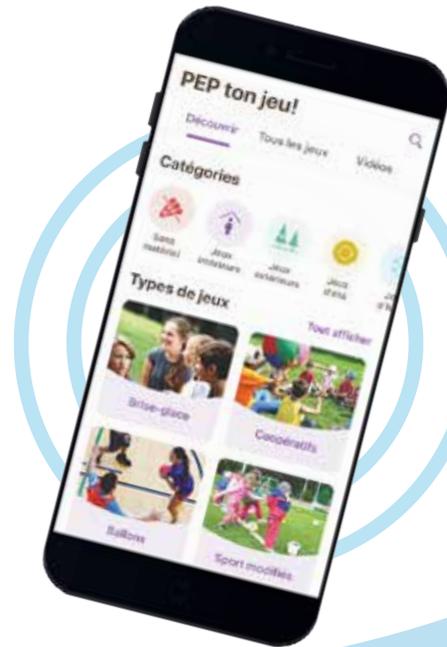
pep

# PEP ton jeu!

Une **application mobile gratuite** chargée de pratiques et jeux actifs pour les intervenants de l'activité physique et du loisir.

Téléchargez l'application et découvrez des centaines de jeux actifs!

Disponible pour appareil Apple et Android.



DÉJÀ PLUS DE 10 000 TÉLÉCHARGEMENTS!



Association des camps du Québec

**GVL** GESTION VINCENT & LIMOGES INC.  
Gestionnaires en loisirs et équipements



## Bravo à l'AQLM pour ses 20 ans!

### Gestion de camps de jour municipaux

3 options possibles :

- Projet clé en main
- Projet complémentaire aux activités de la ville
- Projet de gestion des ressources humaines et matérielles des camps

### Gestion, entretien, surveillance et animation de Parcs nature

### Entretien et déneigement de patinoires extérieures

### Location de jeux gonflables et organisation d'événements

Plus de 30 villes / municipalités parmi notre clientèle!

1 877 678-6290 [www.gvl-inc.com](http://www.gvl-inc.com)

ATMOS  
PHÈRE

ESPACES PUBLICS  
ESPACES LUDIQUES



Fier de soutenir l'AQLM depuis 20 ans !

## La fièvre des Pumptracks s'empare du Québec !

De Varennes au Nord-du-Québec, les nouveaux parcours de Pumptracks modulaires ont su propager en 2019 une toute nouvelle façon de bouger ! Ces circuits progressifs et accessibles universellement, conviennent à tous les niveaux d'utilisateurs et à tous les sports sur roues. En un seul tour, vous serez envahi par l'envie de rouler encore et encore !

Varennes a inauguré le premier circuit en juin dernier  
[atmosphare.com/pumptrack/varennes](https://atmosphare.com/pumptrack/varennes)

# Pumptrack Modulaire