

AGORA FORUM

La revue du loisir municipal au Québec

PRINTEMPS-ÉTÉ 2023

VOLUME 46-1

8 Savoir élaborer une vision pour les infrastructures

14 Entrevue avec la ministre Isabelle Charest

18 Repenser l'aménagement des bibliothèques publiques
Entrevue avec Eve Lagacé

DES COMPÉTENCES EN INFRASTRUCTURES

AQLM
Association québécoise du loisir municipal

ODYSSEY

UN VOYAGE LUDIQUE
VOUS ATTEND

VOUS CHERCHEZ QUELQUE CHOSE DE **DIFFÉRENT ?**

Si votre aire de jeux a besoin d'une nouvelle jeunesse, Odyssey modifie les apparences conventionnelles des aires de jeux avec son design ludique. Les enfants seront invités à jouer à plusieurs, à inventer des rôles et à voyager dans des mondes inconnus. En combinant des couleurs contrastées, avec sa forme arrondie, il est facile de créer une multitude de thématiques: jungle, fantaisie, sous-marin, espace et plus encore ! **Créez votre histoire !** Une histoire où l'imagination ne connaît pas de limites.

Débutez le voyage ici



Hauteurs

Cinq hauteurs différentes.



Thématique

La forme ludique et organique de Odyssey fonctionne avec plusieurs combinaisons de couleurs ou thèmes.



Détails ludiques

Des panneaux de style persienne pour un ombrage ludique et confortable.



8

SOMMAIRE

4 Mot de la présidente

6 Présentation éditoriale du numéro

Une vision renouvelée

8 Savoir élaborer une vision pour les infrastructures

14 Multiplier les occasions de bouger avec plaisir et mobiliser toutes les ressources
Entrevue avec la ministre Isabelle Charest.

18 Repenser l'aménagement des bibliothèques publiques
Entrevue avec Eve Lagacé

Des fonctions professionnelles à maîtriser

24 Compétences, gestion de projets et loisir

28 Savoir accorder un mandat ou émettre un appel d'offres

30 Un complexe sportif en coopération intermunicipale à Dolbeau-Mistassini

32 Financement des projets d'infrastructures en loisir, sport et culture : repères pour résoudre le casse-tête

36 Préparer une demande de subvention qui se démarque

40 L'intelligence artificielle aux portes du loisir

L'interaction avec les parties prenantes à réussir

48 Savoir interagir avec la population : les règles de l'art

52 Réaménagement de parc sur fond de participation citoyenne à Terrebonne

52 Interagir avec la population : les règles de l'art

55 Savoir convenir d'une entente municipale-scolaire : l'exemple de Trois-Rivières

AGORA FORUM

Publié par l'Association québécoise du loisir municipal deux fois l'an et distribué aux membres de l'AQLM via son site Web ainsi que sur Facebook, Instagram, LinkedIn de même qu'à ses partenaires du monde du loisir au Québec tel que l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMQ), l'Union des municipalités du Québec (UMQ) et le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ).

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

Comité éditorial 2023 : Edith Proulx (responsable), Valérie Benoit, Noémie Gauthier, Jean-Marc Lacroix, Manon Lanneville, Rémi Richard et André Thibault.

Rédacteur en chef invité : André Thibault
Coordonnatrice aux contenus : Line Paquette
Directeur artistique : Joël Lemay
Infographiste : René Déry
Correcteur : Denis Poulet

Publicité
Line Paquette
514 252-5244
lpaquette@loisirpublic.qc.ca

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

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DU LOISIR MUNICIPAL

Maison du Loisir et du Sport
7665, boul. Lacordaire
Montréal, QC H1S 2A7

T : 514 252-5244
F : 514 252-5220

infoaqlm@loisirmunicipal.qc.ca
www.loisirmunicipal.qc.ca



Accédez aux
éditions précédentes

MOT DE LA PRÉSIDENTE

AQLM
Association québécoise du loisir municipal



MANON LANNEVILLE
Présidente



M. LANNEVILLE, PRÉSIDENTE
TWITTER : @PRESIDENTAQLM



RÉMI RICHARD
Directeur général

La publication du présent numéro d'*Agora Forum* s'inscrit dans un nouveau contexte. D'abord, nous avons un nouveau directeur général depuis le 9 janvier dernier. C'est avec joie et confiance que nous avons procédé à cette nomination, car Rémi Richard a un parcours professionnel exemplaire et les qualités qu'il a développées dans ses diverses fonctions en ont fait une ressource précieuse pour un organisme comme le nôtre. Rémi a travaillé en effet dans diverses municipalités en loisir et en culture, ainsi que, pour le compte de Sports Québec, dans le domaine sportif. À sa fine connaissance de ces secteurs s'ajoute son solide bagage de gestionnaire en ressources humaines, développement de projets et coordination d'événements. Nous ne pouvions faire un meilleur choix, et les quelques semaines où nous avons travaillé avec lui sont très prometteuses.

Sa venue annonce une année 2023 plus stable. On peut ainsi parler de continuité, mais aussi de relance. Nous en sommes en effet à la dernière année d'application de notre plan stratégique 2020-2023, ce qui signifie qu'il faudra amorcer une nouvelle réflexion sur nos orientations et nos priorités. Et nous poursuivons nos démarches pour améliorer la gouvernance de notre association, j'y reviendrai plus loin.

LE NOUVEAU BUDGET PROVINCIAL

Le contexte immédiat dans lequel fonctionne l'AQLM a grandement changé au cours des trois dernières années, mais aussi le contexte politique, économique et social en général. Dans le milieu du loisir public, la question des infrastructures reste au premier plan, comme en témoigne d'ailleurs le thème de ce numéro.

Dans le dernier budget provincial, dévoilé le 23 mars, le gouvernement a annoncé qu'il gardait le cap sur l'objectif de « faire bouger les Québécois », ce qui est parfaitement cohérent avec le *Plan d'action pour valoriser la pratique d'activités physiques, sportives et récréatives* lancé par la ministre Isabelle Charest en juin 2022. Pour continuer à offrir des infrastructures de sport et de

loisir en bon état à la population, le gouvernement offre de nouveaux investissements totalisant plus de 300 M\$ sur six ans. Cette somme s'ajoute aux 110 M\$ visant à compléter les projets en cours.

Il y aura aussi des crédits pour renforcer la protection de l'intégrité dans le loisir et le sport et poursuivre le développement du Sentier national au Québec. Il y en aura également pour la culture, notamment pour la faire découvrir et en accroître la diffusion et l'accessibilité. Et on n'a pas oublié les organismes communautaires, qui apparaissent de plus en plus dans le champ élargi de nos services de loisir. Je vous renvoie pour le détail de ces projections au [communiqué de l'AQLP](#).

Certes, ce n'est jamais assez. Les demandes fusent de partout, il y a toujours des « oubliés ». Et on ne connaîtra les détails de la distribution des sommes annoncées que bien plus tard. Je crois néanmoins que les ressources financières promises nous permettront d'avancer, d'offrir de meilleurs services aux citoyens et d'entreprendre toutes sortes de nouveaux projets.

RENCONTRE AVEC LA SOUS-MINISTRE

Le contexte, c'est aussi celui de nos relations avec le gouvernement, et plus particulièrement avec la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique (DSLAP) du ministère de l'Éducation. Le 6 février, nous avons rencontré à Québec la nouvelle sous-ministre Josée Lepage pour faire le point sur divers sujets. J'étais accompagnée de notre directeur général, Rémi Richard, et de notre vice-présidente, Janique Letellier. Outre la sous-ministre, nos interlocuteurs étaient Martin Clérout, adjoint exécutif et conseiller stratégique au MEQ, et Sophie Durivage, directrice générale du Loisir et du Sport.

Nous avons notamment mentionné l'excellente collaboration entre l'AQLM et la DSLAP depuis plusieurs années et avons rappelé que le gouvernement ne finance pas la mission de l'AQLM, mais plutôt des programmes et certaines activités, comme la CALM, la Journée tactique et nos guides d'aménagement et d'entretien d'équipements sportifs.

Nous avons aussi réitéré notre disponibilité à titre d'organisme-conseil pour l'application du *Plan d'action* de la ministre Charest, soulignant que le loisir municipal reste un incontournable dans la vie active des citoyens. Il a également été question de l'accessibilité aux infrastructures récréatives et sportives, de la concertation scolaire-municipale sur ce plan et de la pratique libre comme tendance de plus en plus affirmée qui oblige les municipalités à modifier certains services et à revoir leurs programmes de sport et de loisir. Il a enfin été convenu de reprendre les rencontres périodiques de notre directeur général avec la DSLAP.

LA GOUVERNANCE

Il nous apparaissait important de mieux circonscrire le contexte dans lequel nous œuvrons pour assurer un meilleur fonctionnement et offrir de meilleurs services. Nous préparons ainsi un diagnostic organisationnel, qui sera assorti de pistes de réflexion pour les années à venir. Les organisations comme la nôtre ont des cycles de vie, et tout laisse croire que nous entrons, ou allons entrer

prochainement, dans un nouveau cycle. Nous devons identifier nos forces et nos faiblesses, les possibilités et les obstacles pour simplifier les processus de fonctionnement internes et faciliter notre rôle de représentation en vue d'accroître notre poids dans l'écosystème du loisir.

MERCI, PIERRE MORIN!

Pour terminer, je veux rendre hommage à Pierre Morin, qui a annoncé son départ du conseil d'administration de l'Alliance québécoise du loisir public, dont l'AQLM est l'un des membres fondateurs. Pierre siégeait au CA de l'AQLP depuis le début de cette association en 2008. Fondateur et directeur général de Réseau Accès Participation, Pierre est aussi l'une des six personnalités que l'AQLM a reconnues comme « grands bâtisseurs ».

Visionnaire, il avait été l'un des artisans de la mise sur pied de l'AQLM en 1999. En 2007, il a joué un rôle déterminant dans les négociations qui ont abouti à la création de l'AQLP. Le 6 octobre 2021, à notre cérémonie de remise des prix Excellence, nous lui avons attribué, au nom de l'Association canadienne des loisirs et des parcs (ACPL), le Prix de la présidence de cette organisation, à laquelle il a aussi apporté une contribution remarquable.

Pierre a toujours cru – et nous a souvent répété – que les bienfaits du loisir sont majeurs et que les efforts des corps publics pour le rendre accessible devraient être prioritaires. Merci, Pierre! Nous nous en souviendrons.

Manon Lanneville, présidente

Nous devons identifier nos forces et nos faiblesses, les possibilités et les obstacles pour simplifier les processus de fonctionnement internes et faciliter notre rôle de représentation en vue d'accroître notre poids dans l'écosystème du loisir.

PRÉSENTATION DE CE NUMÉRO



ANDRÉ THIBAUT
Ph. D., professeur émérite

DES COMPÉTENCES EN INFRASTRUCTURES

Quand l'AQLM a sondé ses membres sur leurs attentes à l'égard d'Agora Forum, la réponse a été claire : la revue de leur association doit être un outil de développement professionnel. À ce titre, elle diffuse des connaissances sur les tendances et les enjeux, et contribue à l'affinement des compétences par ses articles de fond, ses outils et la présentation de cas inspirants. C'est dans cet esprit que le comité éditorial a choisi de traiter des infrastructures. Cette fois, sous l'angle des compétences professionnelles.

Il fut un temps où les professionnels en loisir jouaient un rôle presque marginal dans le développement des infrastructures sportives, communautaires ou culturelles, des parcs et des pistes de toutes sortes. Aujourd'hui, alors que le mandat des services municipaux est plus large et englobe plusieurs dimensions de la qualité des milieux de vie, les professionnels en loisir jouent de plus en plus un rôle de *chef d'orchestre ou de pilote des projets*. En conséquence, ils doivent posséder des compétences propres à ce rôle. La première est celle de la vision du rôle des infrastructures : ce ne sont plus seulement des plateaux techniques, mais des lieux de vie accessibles et dédiés à la qualité de vie des citoyens, et capables de s'adapter aux pratiques nouvelles, dont la pratique libre. Voilà le contexte qui a présidé à l'agencement des articles de ce numéro.

UNE VISION RENOUVELÉE

L'article intitulé *Savoir élaborer une vision pour les infrastructures* traite des tendances en infrastructures et de la démarche pour leur justification et leur conception. *L'entrevue avec la ministre Isabelle Charest* permet de mieux comprendre la vision du Gouvernement et ses perspectives. Suit une *entrevue avec Eve Lagacé*, directrice générale de l'Association des bibliothèques publiques du Québec, qui illustre l'énorme potentiel de la bibliothèque publique d'aujourd'hui pour agir auprès des communautés, notamment en tant que cata-

lyseur social et levier socioéconomique, et qui montre comment la conception et l'architecture des bibliothèques obéissent à cette conception.

DES FONCTIONS PROFESSIONNELLES À MAÎTRISER

Suivent des cas et des articles qui traitent des fonctions les plus significatives liées au développement des infrastructures. À propos du rôle du professionnel en loisir, l'article signé par Aude Porcedda, de l'UQTR, présente la *tâche de direction de projet*, tandis que le texte ayant pour titre *Savoir accorder un mandat ou émettre un appel d'offres* décrit la lettre et l'esprit qui président à l'exercice du recours aux compétences des autres professionnels ou soumissionnaires.

Ces fonctions et compétences sont illustrées par le cas exemplaire de Dolbeau-Mistassini, qui a construit un *complexe sportif en coopération intermunicipale*. Cette fiche décrit deux aspects des projets réussis : le rôle du professionnel en loisir et une approche novatrice de la coopération entre municipalités, conscientes de leurs responsabilités partagées envers la population d'un territoire urbain rural.

Côté financement, Marie-France Delage décrit *les enjeux et les pistes d'action qui s'appliquent aux coûts des projets*, tandis que Benjamin Branget propose des repères pour l'*élaboration de demandes de financement réussies*.



Photo : Shutterstock.com

L'INTERACTION AVEC LES PARTIES PRENANTES À RÉUSSIR

Durant le processus de développement d'un projet, le recours à la population est une étape de plus en plus incontournable. Le cas exemplaire du *Réaménagement d'un parc sur fond de participation citoyenne à Terrebonne* et la fiche *Savoir interagir avec le public* fournissent et décrivent balises et repères pour l'exercice de cette fonction.

Enfin, parce que régulièrement le développement des infrastructures se fait en concertation, partenariat ou coopération avec des municipalités voisines ou avec le milieu scolaire, voici une réalisation exemplaire vraiment inspirante. Il s'agit du renouvellement de l'entente municipale-scolaire entre la Ville de Trois-Rivières et le Centre de services scolaire du Chemin-du-Roy. *Savoir convenir d'une entente municipale-scolaire* montre comment on peut définir les rôles et les responsabilités des acteurs et quels peuvent être les équipements et les installations faisant l'objet d'un partage ainsi que les modalités de leur entretien ou de leur remplacement.

Enfin, un article de Benjamin Branget sur la *notion de l'intelligence artificielle* nous aide à entrevoir l'avenir.

Voilà donc le menu à la fois formatif et informatif de ce numéro rassemblé autour du thème des compétences en développement des infrastructures. Notre revue n'est désormais publiée qu'en version électronique et vous permet de repérer et de télécharger les articles dont vous avez besoin en cliquant sur le lien : <https://loisirmunicipal.qc.ca/ago-raforum-archives/>.

Bonne lecture,

Edith Proulx, responsable, Comité éditorial
André Thibault, Ph. D., rédacteur en chef invité

MERCI, ANDRÉ!

Les membres du comité de la revue *Agora Forum* ainsi que les membres du conseil d'administration de l'AQLM remercient chaleureusement **André Thibault** pour son apport exceptionnel à la rédaction de cette édition.

En l'absence d'un rédacteur en chef, André a mené de main de maître cette responsabilité. Merci, André!

Merci également à **Line Paquette** qui a pris la relève de la coordination de la revue.

LES PRODUCTIONS
**MÉGA-
ANIMATION**



**AJOUTEZ DU
DIVERTISSEMENT
À VOS
ÉVÉNEMENTS!**

MEGA-ANIMATION.COM



ANDRÉ THIBAULT
Ph. D., professeur émérite

SAVOIR ÉLABORER UNE VISION POUR LES INFRASTRUCTURES

LE PROFESSIONNEL, UN CHEF D'ORCHESTRE

On reconnaît de plus en plus le leadership des services municipaux de loisir dans la justification, la configuration et la mise en œuvre des projets d'infrastructures, alors qu'auparavant ils étaient, tout au plus, consultés par les services techniques.

Pour remplir ce mandat, on fait appel à la capacité et aux compétences des professionnels à agir en quelque sorte comme des chefs d'orchestre des projets. À ce titre, ils ont une double responsabilité : celle de définir la vision et les orientations des infrastructures et celle de choisir et d'orienter de façon stimulante et efficace les acteurs et parties prenantes (urbanistes, ingénieurs, architectes, comptables et constructeurs) pour qu'ils mettent à profit leurs compétences respectives dans la réalisation des projets.

Le présent article se concentre sur la responsabilité d'élaborer la vision d'un projet d'infrastructure qui, par la suite, en guidera la mise en œuvre. Il aborde les facteurs et les tendances qui influencent la vision d'infrastructures d'aujourd'hui et la démarche qui mène à la justification et aux caractéristiques d'un projet qui sera, par la suite, mis en œuvre.

UNE VISION NOUVELLE DES INFRASTRUCTURES

D'où vient et à quoi sert la vision au démarrage d'un projet? Elle définit le rôle spécifique que jouera une infrastructure dans le cadre de la mission de la municipalité, notamment en loisir public et dans le contexte des lois et des principes de l'aménagement durable du territoire. Elle constitue le point de départ du cahier de charges qui accompagnera l'appel d'offres. Il importe donc de maîtriser cet environnement qui balise le développement et l'emplacement des infrastructures et en fixe la vocation.

L'énoncé de vision sert, plus concrètement, à aider les équipes à mieux définir les stratégies quant à l'emplacement, l'architecture et le plan d'affaires. Elle est le résultat d'une démarche au cœur de la mission du loisir dans la municipalité, qui tient compte de l'état des infrastructures existantes, des attentes de la population du territoire et des exigences de la qualité de vie et du développement durable.

Dans la société et chez les professionnels, la vision commune à l'ensemble des infrastructures a beaucoup évolué au point de les considérer autant comme des *places publiques que des plateaux techniques*. Dans une perspective de durabilité, la polyva-

Photo : Shutterstock.com

On reconnaît de plus en plus le leadership des services municipaux de loisir dans la justification, la configuration et la mise en œuvre des projets d'infrastructures...

lence optimale des lieux et leur accessibilité « zéro carbone » en sont des caractéristiques actuelles et futures presque incontournables.

La vision des infrastructures ne saurait ignorer ce que sera la vie en ville dans les années à venir.

En effet, il est difficile aujourd'hui de déployer des infrastructures en silo au service exclusif des besoins d'une discipline en sport, en art ou en plein air. *On doit tenir compte de leur impact et de leur insertion dans les milieux de vie auxquels ils appartiennent, de la pratique organisée et libre, et des enjeux d'aménagement durable du territoire, le tout pour améliorer la qualité des milieux de vie autant que pour soutenir telle ou telle discipline sportive, artistique ou de plein air.*

Les voix sont nombreuses à expliquer que cette vision des infrastructures répond à plusieurs critères : sécurité, durabilité, santé et qualité de vie, fonctionnalité et esthétique.

Faut-il rappeler qu'il y a aussi un consensus à affirmer que le but ou la raison d'être des services de loisir est précisément la qualité de vie physique, sociale et mentale? Aux États-Unis, on parle d'habitabilité de la ville. « L'habitabilité, c'est pouvoir conduire ses enfants à l'école, aller travailler, aller chez le médecin, passer à l'épicerie (...) se rendre au parc (...) sans prendre sa voiture, disait le Secrétaire d'État aux transports des États-Unis¹ ».

« La vision découle des défis qui interpellent les municipalités et les autres instances publiques, presque tous liés à l'organisation de nos milieux de vie », écrivaient, dans *La Presse* du samedi 18 mars 2023, des dizaines de signataires des milieux du loisir, de l'aménagement, de l'urbanisme, de l'architecture, du paysage, de l'environnement, de la culture et de la politique. « Freiner l'étalement urbain, miser sur la sobriété foncière, la proximité et le verdissement, accroître la qualité architecturale et paysagère du cadre bâti, consolider les centres-villes et les noyaux villageois sont des stratégies efficaces et nécessaires pour protéger l'environne-

ment et améliorer la santé de la population, favoriser l'équité et soutenir une certaine prospérité². »

Dorénavant, les infrastructures de loisir sont considérées comme d'importantes composantes des milieux de vie parce qu'elles sont des équipements collectifs et des lieux publics. Elles deviennent des symboles identitaires, un peu comme l'étaient les églises dans les siècles passés. Ainsi, l'aréna québécois est un lieu de rassemblement et un symbole fort d'une communauté autant qu'un plateau technique pour les activités de glace. Il suffit d'avoir vu la levée de boucliers quand quelques villages ont voulu fermer leur aréna peu fréquenté et devenu un trop lourd fardeau financier. La réaction a été la même que celle de la fermeture d'une église : on perdait un lieu mythique, rassembleur auquel on s'identifiait.

« Pour cette raison, les infrastructures sportives (et autres) devraient être considérées comme une ressource territoriale partie du système de service à plusieurs niveaux, potentiellement capable de contribuer activement à l'épanouissement des milieux de vie³. »

Dans le milieu de l'architecture, on vit actuellement ce virage vers des infrastructures intégrées à leurs milieux et leurs communautés. « L'architecture de l'avenir en sport entrevoit une infrastructure pour la communauté, conçue, dessinée et construite sous une forme convergente et inclusive, innovante et multimédia (...), capable de s'affirmer à la fois comme lieu d'expérience de vie et icône territoriale⁴ ».

Dans la même veine, la *Charte de l'éducation physique, du sport et de l'activité physique* de l'UNESCO, dans son article 8, préconise que « pour aider les citoyens à pratiquer davantage et durablement un mode de vie actif et sain, les pouvoirs publics devraient prévoir des possibilités d'activité physique et de sport dans tous les plans d'urbanisme, d'aménagement rural et de gestion des transports⁵ ».

Ainsi, si auparavant on voyait les piscines intérieures comme un lieu de compétition et d'entraînement au point de les définir selon qu'elles étaient olympiques ou semi-olympiques, il n'est pas rare, aujourd'hui,



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 INC

 Sogep

 DEMSIS

Téléphone : 514 527-9100

Services offerts partout au Québec

¹ Jan Gehl et Brigitte Svarre (2019), *La vie dans l'espace public - Comment l'étudier*, écosociété, p. 884

² Milliard, Pétrin-Desrosiers (2023), « Ce n'est pas le moment de baisser la barre », *La Presse*, samedi 18 mars

³ Faroldi, Emilio (2020), *Sport Architecture : Design, Construction Management of sport infrastructure*, Littera Ventidue Edizioni, p. 16-18.

⁴ Idem

⁵ UNESCO (2015), *Charte internationale de l'éducation physique, de l'activité physique et du sport*

Les infrastructures sont dorénavant autant des milieux de vie que des plateaux techniques.

qu'on les voie comme des centres nautiques répondant autant aux besoins récréatifs et familiaux qu'à ceux du sport compétitif ou de la formation. De même, si les bibliothèques du passé étaient des lieux de silence propices à la lecture, à la conservation et au prêt de livres, aujourd'hui elles sont vues comme des

Caractéristiques d'une infrastructure d'aujourd'hui

Capacité de répondre avec accessibilité et sécurité à des besoins diversifiés d'activités de loisir (sport, culture, plein air, vie sociale et communautaire), aux divers groupes de population (jeunes, familles, aînés, athlètes, artistes, etc.) et aux modes de pratique (activités organisées, régies ou à participation et accès libres), le tout justifié par les attentes et les caractéristiques sociodémographiques de la population et les orientations politiques municipales

Capacité d'être une place publique et, le cas échéant, de faire office de troisième lieu, favorisant la sociabilité et la convivialité

Caractère écologique vert et carboneutre et capacité de promouvoir des comportements écologiquement responsables

Répartition équitable sur le territoire et sensibilité envers les personnes défavorisées, démontrée par leur emplacement, leur conception et leur disponibilité

Identification à l'un ou l'autre des niveaux de service que sont la proximité, le quartier et la municipalité ou la région

Intégration fonctionnelle aux infrastructures du même niveau de service, soit à titre de centres multifonctionnels, soit par leur emplacement dans ou près d'un parc ou autre lieu public

troisièmes lieux où il est agréable de vivre, de lire et d'interagir avec les autres. Le silence est réservé ou confiné à certains espaces seulement. Cette évolution concorde avec celle de la mission des services de loisir qui vise l'accessibilité de tous au loisir dans le respect des multiples formes de pratiques en sport, activité physique et culture, le tout orienté vers la qualité des milieux de vie.

Voilà une tendance lourde : les infrastructures sont dorénavant autant des milieux de vie que des plateaux techniques. Elles visent la polyvalence optimale des activités et des modes de pratique, et cherchent à s'insérer dans les places publiques offertes aux interactions sociales. Les caractéristiques à prendre en compte sont résumées dans la figure ci-contre.

Concrètement, chargé de définir la vision d'une infrastructure, le professionnel en loisir aura la compétence pour répondre aux questions suivantes :

1. Où se situe cette infrastructure dans la vision et les politiques générales et spécifiques de la municipalité et du Gouvernement? Quelles cibles et quels principes ces politiques imposent-elles?
2. À quelle communauté est destinée cette infrastructure? Quelles en sont les caractéristiques démographiques et les pratiques de loisir principales? Quels besoins viendra-t-on combler en vie communautaire?
3. Qui seront les usagers fréquentant cette infrastructure (joueurs, athlètes, parents, spectateurs, flâneurs, etc.)?
4. À quel ensemble de lieux publics ce projet viendra-t-il ajouter une valeur? Laquelle?
5. Comment réduire l'empreinte carbone, notamment sur le plan du transport et de l'énergie?
6. Quelles seront les caractéristiques architecturales essentielles (nature et disposition des espaces et lieux, ouverture sur l'extérieur, emplacement, normes, etc.)?

Proposition d'une démarche professionnelle : développer un algorithme définissant un projet d'infrastructure

Un *algorithme* est une suite finie et non ambiguë d'instructions et d'opérations permettant de résoudre une classe de problèmes. La démarche qui suit peut être qualifiée d'algorithme pour la formulation de la vision d'une infrastructure. Chacune des étapes est un pas vers cet objectif.

Trouver les réponses à ces questions exige l'examen de certains indicateurs qu'il faut documenter et dont découleront les éléments constitutifs de la vision et de la justification d'une ou d'un ensemble d'infrastructures. Il s'agit d'une démarche qui consiste à faire le diagnostic de cinq déterminants de cette vision.



ESPACES PUBLICS
ESPACES LUDIQUES

GreenLine

La première gamme de module de jeux écoresponsable *au monde.*

Nous sommes fiers de réduire notre empreinte écologique en choisissant des produits écoresponsables qui sont soit *verts par nature*, soit *devenus verts*.

Plus de 80% des émissions de carbone proviennent des matières premières. En développant des matériaux conçus à partir de déchets recyclés post-consommation tel que le plastique, le textile et le bois, KOMPAN produit désormais **des aires de jeux complètes qui sont écoresponsables.**



Découvrez la première aire de jeu Greenline au Québec!



La vision et les valeurs de la municipalité

Une infrastructure est en grande partie définie par les orientations politiques et la culture ou l'historique de la municipalité. Voilà, soit dit en passant, qui explique que le parc bâti diffère d'une municipalité à l'autre. Il importe donc d'examiner les indicateurs suivants pour répondre aux questions qui façonneront la vision :

nombreuses, il faudra prévoir que dans quelques années, ce sont des adolescents et des adolescentes qu'il faudra servir.

Certaines attentes peuvent être exprimées ou transmises lors de consultations ou d'activités de représentation de la population. Après évaluation rigoureuse, elles pourront être intégrées au projet.

Paramètres à considérer pour élaborer la vision d'une infrastructure

La vision et les valeurs de la municipalité

Les tendances dans le domaine

L'état des attentes et besoins de la population

Le bilan des « actifs » que sont les infrastructures existantes

La faisabilité financière en investissement et en fonctionnement

- La déclaration de vision de la municipalité parce qu'elle définit les orientations de base
- Les politiques-cadres (économique, sociale, urbanistique, environnementale, etc.), qui identifient les valeurs et les principes d'action
- Les politiques sectorielles (famille, aînés, culture et patrimoine, loisir, sport, etc.) parce qu'elles permettent de mieux identifier les personnes visées et le sens à donner à leur qualité de vie
- Les exigences d'accessibilité et de sécurité qui fixent des normes et des critères
- Le bilan et les cibles du dynamisme des communautés qui donnent des indications à propos des besoins et des partenariats possibles avec des OSBL, des institutions scolaires, des services de santé et sociaux, ou des services de développement économique comme en tourisme
- Les politiques et les pratiques d'interaction avec la population qui moduleront les moments de consultation dans le développement du projet

Les besoins et attentes de la population et de la communauté

Indicateurs à prendre en compte :

- Population observée : achalandage et démographie
- Besoins exprimés et acceptés via consultation
- Besoins de la communauté selon le diagnostic de sa structure

Cette dimension se mesure d'abord par l'achalandage des ressources existantes et par l'évolution démographique. Par exemple, si une communauté est vieillissante, un projet d'aréna devra tenir compte des aînés; si les jeunes familles sont

Enfin, en plus des besoins individuels, les besoins de la communauté doivent être pris en compte. Par exemple, l'insuffisance de lieux de vie communautaire organisée ou libre peut justifier l'aménagement de places ou d'espaces publics.

Le bilan des actifs et le positionnement du projet

Tout projet d'infrastructure, qu'il porte sur de nouveaux bâtiments ou sur la rénovation du bâti actuel, requiert un bilan de ce bâti. C'est un passage obligatoire pour justifier un projet et, à plusieurs égards, pour l'orienter sur la base des expériences vécues. Enfin, il importe de voir à quel niveau de service (proximité, communauté, municipalité, région) se situe le projet. C'est dans ce sens qu'il faut analyser les indicateurs suivants :

- L'état de la qualité et des facteurs de sécurité, selon les normes reconnues
- La fonctionnalité et l'efficacité des coûts
- Le bilan ou l'état de mise en œuvre des plans directeurs des parcs et infrastructures en sports, culture et vie communautaire.

La faisabilité financière en investissement et en fonctionnement

Même si un projet est bien justifié, il se réalisera dans la mesure où son financement est identifié tant pour l'investissement (PTI) que pour le fonctionnement par un mélange du budget municipal et des revenus autonomes.

Dans les deux cas, il importe de mesurer les sources et les hypothèses de financement en scénarisant les budgets.

- Financement à l'investissement : examen des programmes de subventions et de la capacité financière et politique de la municipalité à contracter un emprunt
- Établissement du plan d'affaires et du budget *pro forma* afin d'établir la faisabilité à court, moyen et long terme de l'infrastructure et de gérer les risques financiers, le cas échéant
- Mesure des opportunités politiques, selon les priorités des gouvernements. Cette mesure permet de modifier, au besoin, l'ordre de priorité d'exécution des projets retenus par la municipalité en fonction des programmes de financement gouvernementaux

QUELLES COMPÉTENCES POUR LE CHEF D'ORCHESTRE?

À l'évidence, le professionnel en loisir ne possède pas toutes les compétences pour réaliser l'ensemble des tâches que requiert l'élaboration de la vision d'une infrastructure. Toutefois, il doit comprendre le rôle de chacune d'elles et pouvoir orienter leur exécution par les meilleures personnes. Enfin, il doit pouvoir intégrer les résultats obtenus en un tout cohérent, propre à justifier et à élaborer ce qui, ultérieurement, meublera l'appel d'offres et les demandes de financement. Évidemment, il s'agit d'un travail d'équipe, mais le chef d'orchestre est celui qui maintient le cap.

Connaître les tendances et les caractéristiques d'une infrastructure dans la société actuelle, mobiliser les équipes autour de la tâche de justification et d'orientation et être capable de lire stratégiquement les environnements politiques comptent parmi les qualités et les compétences les plus significatives.

Connaître les tendances et les caractéristiques d'une infrastructure dans la société actuelle, mobiliser les équipes autour de la tâche de justification et d'orientation et être capable de lire stratégiquement les environnements politiques comptent parmi les qualités et les compétences les plus significatives.

repère culturel.ca

L'encyclopédie numérique de la créativité en camp

- ◆ Plus de 200 chansons de camps avec vidéos, paroles et accords
- ◆ Des centaines d'activités culturelles faciles à consulter
- ◆ 5 capsules vidéos pour t'aider à créer et raconter des histoires inoubliables
- ◆ Une foule de trucs et astuces en animation
- ◆ Des entrevues d'artistes inspirant.e.s d'ici

Propulsé par



Association des camps du Québec



PRIX RECONNAISSANCE
Conseil québécois du loisir

Lauréat des prix remis par le Conseil québécois du loisir et l'Association québécoise du loisir municipal

MULTIPLIER LES OCCASIONS DE BOUGER AVEC PLAISIR ET MOBILISER TOUTES LES RESSOURCES

PAR ANDRÉ THIBAUT,
PH. D., PROFESSEUR ÉMÉRITE

ET RÉMI RICHARD,
DIRECTEUR GÉNÉRAL, AQLP

UNE VISION RENOUVELÉE



Isabelle Charest,
ministre responsable du Sport, du Loisir et du Plein air

Agora Forum (AF) : Dans le Plan d'action pour valoriser la pratique d'activités physiques, sportives et récréatives au Québec, vous écrivez que « en agissant sur les volets de l'accessibilité, de la qualité de l'expérience, de la promotion ainsi que du leadership et de la concertation, nous agissons sur les enjeux actuels afin de stimuler la pratique d'activités récréatives et sportives et d'augmenter le niveau d'activité physique de la population ». Nous aimerions faire le point et mieux comprendre votre vision de « l'accessibilité, la concertation et la qualité de l'expérience » pour permettre aux professionnels municipaux d'exercer un meilleur leadership dans le développement et la gestion des infrastructures.

L'ACCESSIBILITÉ

Ⓜ : Commençons par l'accessibilité. Dans vos interventions et parmi les critères d'évaluation des projets soumis à votre ministère, l'amélioration de l'accessibilité semble un leitmotiv. Qu'entendez-vous par accessibilité?

Isabelle Charest (IC) : Je souhaite que le plus grand nombre de personnes ait accès aux infrastructures en activités physiques, sportives et récréatives, quels que soient leur âge, leur activité, leur mode de pratique (organisée ou libre) et leur lieu de résidence sur le territoire du Québec. Un bon projet en infrastructure est donc un projet qui optimise et diversifie son offre à la population. Il présente aussi des aménagements souples qui sauront s'ajuster au fil des ans aux changements d'usagers et d'activités.

Ⓜ : Vous n'êtes pas sans savoir que l'immensité du territoire québécois et la présence de plus de 900 villages de moins de 1000 habi-

tants posent la question de la distance et de l'incapacité financière de plusieurs municipalités rurales à se doter d'infrastructures adéquates. Que suggérez-vous pour remédier à cette situation?

IC : Les besoins ont beaucoup évolué, il y a une diversité des publics et des besoins dont on doit tenir compte. Il est évident que nous n'avons pas les moyens de doter chaque village de l'éventail complet d'infrastructures. Cette question soulève l'enjeu de la concertation. Il est souhaitable que des ensembles de municipalités, sur la base des MRC ou autrement, puissent examiner les besoins et les caractéristiques de la population et de leur territoire pour procéder à une évaluation et à une répartition régionale des infrastructures actuelles et à venir. Nous valorisons les projets qui présentent une telle vision, démontrant une coopération intermunicipale et avec les institutions scolaires.

Nous valorisons les projets qui démontrent une coopération intermunicipale et avec les institutions scolaires.

– Isabelle Charest

Ⓜ : *Ne croyez-vous pas qu'il serait utile, comme le font plusieurs pays, la France notamment, d'exiger un plan par MRC et d'en faire un critère d'acceptabilité des demandes de financement?*

IC : Nous n'en sommes pas à faire une obligation d'un tel plan, mais il est certain que les dossiers qui s'appuieraient sur une telle planification auraient une valeur supérieure et que les municipalités amélioreraient leur efficacité. C'est déjà un critère d'évaluation des projets.

LA CONCERTATION

Ⓜ : *Le développement et le financement des infrastructures de loisir relèvent de plusieurs instances au Gouvernement du Québec alors que les municipalités, comme gouvernements de proximité, tendent à percevoir leur parc d'infrastructures comme un tout cohérent et complémentaire. Les citoyens, eux, ne font pas la différence entre ces silos. Comment entendez-vous favoriser et améliorer cette cohérence à tous les niveaux?*

IC : Pour assurer cette cohérence dont vous parlez, nous travaillons actuellement à établir le portrait des infrastructures municipales, scolaires et privées de façon à, notamment, comprendre le rayonnement des infrastructures.

Ⓜ : *Comme vous le savez, la concertation et la coopération entre les municipalités et le scolaire constituent un problème depuis fort longtemps. L'un de vos prédécesseurs, le ministre Gabriel Loubier, déplorait déjà la difficile compatibilité des deux univers en 1970. Où en sommes-nous aujourd'hui à ce chapitre?*

IC : Il y a amélioration sur le terrain et dans les incitatifs du Gouvernement. L'entente sur le terrain relève maintenant de l'administratif et non plus du politique depuis la création des centres de services scolaires. Il est clair que l'enjeu est particulièrement financier. Par ailleurs, nous envisageons que la compensation actuellement accordée au scolaire qui donne accès à leurs installations aux municipalités soit étendue aux municipalités qui font de même pour les groupes scolaires. Enfin, les demandes de financement qui sont l'objet de cette concertation sont mieux reçues, c'est même un critère d'évaluation. J'ajoute que cette concertation favorise une utilisation optimale des infrastructures et

l'accessibilité au plus grand nombre autant en pratique organisée qu'en pratique libre.

Ⓜ : *En plein air, où sentiers, pistes, lacs et parcs-nature constituent des infrastructures de base, y a-t-il concertation entre les ministères des Affaires municipales, du Transport, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, des Ressources naturelles et Forêts? Un guichet d'entrée unique et une vision intégrée des besoins des populations seraient-ils utiles?*

IC : Je tiens à préciser que les sentiers de marche sont maintenant soutenus par mon ministère et que plusieurs comités interministériels sont à l'œuvre. Un guichet unique semble difficile, mais il y a un accompagnement des projets par les bureaux de comté ou autrement qui facilite le cheminement des projets dans les ministères puisque ces projets font souvent appel à plusieurs sources de financement.

LA QUALITÉ DE L'EXPÉRIENCE

Ⓜ : *Le Plan a fixé comme objectif « que les personnes de tous âges puissent vivre des expériences diversifiées, agréables, valorisantes, sécuritaires et adaptées à leurs goûts, à leurs besoins, à leurs aspirations et à leur condition physique ». Comme la présente édition d'Agora Forum porte sur la vision et le leadership des professionnels en loisir dans le développement et la gestion des infrastructures, nous aimerions examiner avec vous cette notion de qualité de l'expérience dans la perspective du rôle et de la vision des infrastructures.*

IC : Si on veut développer de saines habitudes de vie, il est essentiel que l'expérience vécue soit de bonne qualité pour inciter les gens à utiliser régulièrement nos installations et à bénéficier de nos programmes. La première condition est bien sûr que les gens soient et se sentent en sécurité physique et psychologique, et que l'intégrité soit une valeur incontournable. Actuellement, la professionnalisation est devenue une condition essentielle à la qualité de l'expérience. Les façons de faire se sont grandement améliorées en entraînement, on ne peut plus improviser.

Ⓜ : *La professionnalisation élimine-t-elle les bénévoles?*

IC : Pas du tout! Les bénévoles sont essentiels. La professionnalisation veut plutôt dire qu'il y a exigence de compétence. Il faudra se préoccuper de la formation par les moyens qui la rendent la plus accessible. Avec les applications Teams, Zoom et autres plateformes de visioconférence, la pandémie nous a donné des moyens qu'il convient d'utiliser et d'adapter. Il faut que les gens aient le goût de s'impliquer et qu'on puisse renouveler le bénévolat. Le pool de bénévoles doit se renouveler.

Ⓜ : *On semble s'accorder aujourd'hui pour affirmer que les infrastructures de loisir (sous toutes ses formes) sont tout autant des places publiques que des plateaux techniques et qu'en conséquence, leur planification et les projets qui émergent devraient tenir compte de ces deux dimensions. Qu'en pensez-vous? Jusqu'à quel point croyez-vous que les composantes et l'architecture des infrastructures et leur emplacement doivent refléter cette double vocation?*

IC : Je reconnais que les installations de sport et de loisir font partie de la qualité de l'expérience et de la qualité des milieux de vie, et que les installations d'aujourd'hui doivent comporter des espaces publics, notamment à l'usage des familles.

Ⓜ : *En terminant, comment formuleriez-vous votre message en quelques mots?*

IC : Mon objectif est de multiplier les opportunités pour que les gens soient actifs. Et mettre tout le monde à contribution, infrastructures et personnels, et assurer la complémentarité des ressources.

Je reconnais que les installations de sport et de loisir font partie de la qualité de l'expérience et de la qualité des milieux de vie, et que les installations d'aujourd'hui doivent comporter des espaces publics, notamment à l'usage des familles.

24^e

CONFÉRENCE ANNUELLE DU LOISIR MUNICIPAL

HÔTEL DELTA - SHERBROOKE

26/29 SEPT.
2023



AVEC NOS
COMMUNAUTÉS

PROGRAMMATION ET OUVERTURE
DES INSCRIPTIONS :

calm.loisirmunicipal.qc.ca

AQLM

Association québécoise
du loisir municipal

PRÉSENTATEUR OFFICIEL

Québec 

Jambette
MIEUX DANS L'ESPACE MÉTROPOLITAIN

ATMOS
PHARE

ESPACES PUBLICS
ESPACES LOISIRS

Tessier
ESPACE PUBLIC
Pratiques simples
Jamais sans plaisir
Et pour longtemps

30

 PG Solutions

LS+
SPORT-PLUS

GESTION DÉLÉGUÉE DE CAMP DE JOUR



PLUS DE 25 VILLES
ET MUNICIPALITÉS
NOUS FONT
CONFIANCE
DEPUIS 1995



GVL-INC.COM
450-678-6290

GVL GESTION
VINCENT &
LIMOGES
inc.
Gestionnaires en loisirs et équipements



AVEC **EVE LAGACÉ**,
directrice générale
de l'Association des
bibliothèques
publiques du Québec

REPENSER LA CONSTRUCTION ET L'AMÉNAGEMENT DES BIBLIOTHÈQUES PUBLIQUES, AXÉES SUR LES CITOYENS ET NON SEULEMENT SUR LES COLLECTIONS

PAR DENIS POULET

UNE VISION RENOUVELÉE



Eve Lagacé
Photo : Annie Garofano

Eve Lagacé est directrice générale de l'Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ) depuis 2011. Elle est notamment titulaire d'un baccalauréat en sciences de la communication et d'une maîtrise en sciences de l'information, option bibliothéconomie (Université de Montréal) et détient un DESS en administration publique (ÉNAP). Avant de se joindre à l'ABPQ, elle avait travaillé à la Ville de L'Assomption et à la Ville de Repentigny.

Agora Forum (AF) : *Les bibliothèques municipales n'ont cessé d'évoluer. On parle aujourd'hui de « troisième lieu », d'espace d'animation culturelle, de médias numériques à la disposition de tout le monde et de services à distance... Comment décrire le rôle élargi de la bibliothèque municipale de nos jours?*

Eve Lagacé (EL) : L'image de la bibliothèque publique qui n'avait pour seul rôle que le prêt de livres a effectivement changé considérablement. L'UNESCO, dans son *Manifeste sur la bibliothèque publique*, a identifié quatre missions clés que nous endossons pleinement : la culture, l'éducation, l'information et la littératie. Cette question de littératie est importante. Le *Réseau québécois de recherche et de transfert en littératie* en a retenu la définition suivante : il s'agit de « la capacité d'une personne, d'un milieu et d'une communauté à comprendre et à communiquer de l'information sur différents supports pour participer activement à la société dans différents contextes ».

La littératie se décline en plusieurs domaines : numérique, financier, alimentaire, scientifique, etc. Or, dans une bibliothèque, pratiquement tout est axé sur une forme ou l'autre de littératie : la bibliothèque aide les citoyens à apprendre, à se développer, à devenir autonomes, à développer leur citoyenneté et à être fonctionnels en société.

La bibliothèque publique a un énorme potentiel pour agir auprès des communautés, notamment en tant que catalyseur social et levier socioéconomique, ce qui a des impacts sur l'alphabétisation, la persévérance scolaire et la réussite éducative, la francisation, l'employabilité, etc. Tout ça se fait avec la mise en place de divers programmes et partenariats.

Ⓜ : *Pour bien des usagers, la bibliothèque publique est un lieu tranquille où il est possible de bouquiner, d'étudier, de faire des recherches sans être dérangé ou même de se reposer. Une sorte de sanctuaire culturel, en quelque sorte! Or, on y fait de plus en plus d'activités en groupe, il y a de l'agitation, du bruit, de l'animation. N'y a-t-il pas une espèce de contradiction entre la volonté de faire de la bibliothèque publique un lieu propre à développer les divers champs de la littératie et celle d'en faire un endroit de regroupement communautaire? Doit-on privilégier l'individuel ou le collectif? Ou comment concilier les deux?*

(EL) : La conciliation de ces deux aspects est nécessaire. On parle alors de cohabitation. La bibliothèque est un lieu vivant qui doit accommoder les uns et les autres. Il importe de préserver la partie refuge, ou sanctuaire comme vous dites, ce qu'on peut faire par des aménagements physiques. Par exemple, bon nombre de bibliothèques offrent des



Bibliothèque Bon-Pasteur de Charlesbourg
Photo : Ville de Québec

« salons silencieux » aux usagers. Et même s'il n'est pas souhaitable de réaménager l'horaire pour offrir des plages horaires distinctes à divers groupes d'usagers, certaines offrent des « heures apaisées » pour les enfants à besoins particuliers. En règle générale, la bibliothèque doit rester accessible à tous pendant ses périodes d'ouverture.

Ⓜ : *Les missions variées des bibliothèques publiques ont plusieurs conséquences. Notamment sur l'aménagement. En collaboration avec BANQ et le réseau BIBLIO du Québec, l'ABPQ a publié en 2019 un guide intitulé Lignes directrices pour les bibliothèques publiques du Québec, qui propose diverses possibilités à ce chapitre. Pouvez-vous nous donner un aperçu de l'aménagement d'une bibliothèque publique idéale?*

(EL) : Il importe d'offrir des lieux accueillants, suffisamment vastes, lumineux et axés sur les citoyens et non principalement sur les collections comme c'était le cas auparavant. On veut qu'ils puissent venir s'installer, travailler, lire, se reposer, passer du bon temps, etc. La bibliothèque publique idéale pourrait offrir les espaces suivants :

- Espaces de création (médialab, fablab, etc.) pour la littératie numérique et la découverte de nouvelles passions

- Laboratoires culinaires pour la littératie alimentaire
- Laboratoires informatiques pour la littératie médiatique et numérique
- Jardinothèque pour la littératie écologique et alimentaire, le développement durable
- Espace de soutien à l'entrepreneuriat pour la littératie financière
- Espaces de travail collaboratif, salles de travail d'équipe, de réunion
- Espaces polyvalents pour des activités diverses : éveil à la lecture et à l'écriture, mais aussi aux sciences, aux techniques, à l'ingénierie, aux arts, aux mathématiques, ainsi que des activités plus traditionnelles comme des expositions ou des conférences.
- Espaces silencieux (comme mentionné précédemment)

Ⓜ : *Quelles sont les principales difficultés des bibliothèques en matière d'aménagement pour mieux répondre aux demandes et besoins des citoyens?*

(EL) : Les ressources financières sont évidemment la première contrainte. Mais le manque de volonté politique peut aussi être une embête ou un frein. Il faut sensibiliser les décideurs à l'importance de la bibliothèque, à son potentiel de développement et d'intégration communautaire, à ses capacités

Il importe d'offrir des lieux accueillants, suffisamment vastes, lumineux et axés sur les citoyens et non principalement sur les collections comme c'était le cas auparavant. On veut qu'ils puissent venir s'installer, travailler, lire, se reposer, passer du bon temps, etc.



Bibliothèque de Pierrefonds
Photo : Michel Pinault



Bibliothèque de Brossard
Photo : Mélanie Vallières

PLUS DE
1000
BIBLIOTHÈQUES
MUNICIPALES
AU QUÉBEC

de développement de la littératie. Un projet de rénovation de la bibliothèque peut avoir été mis sur la glace par un conseil municipal pour être relancé par un nouveau conseil après les élections. Il peut aussi y avoir une méconnaissance des besoins et des possibilités que peut offrir une bibliothèque.

Il y a plus de 1000 bibliothèques municipales au Québec, dont les locaux datent de toutes les époques. Beaucoup ont besoin d'être rénovées, ne serait-ce que pour des raisons de sécurité, de mise aux normes en matière environnementale ou d'accessibilité universelle. Cependant, les projets de réaménagement peuvent entrer en concurrence avec d'autres projets de rénovation, par exemple l'aréna, la piscine ou le centre sportif. Et, dans plusieurs cas, le service des bibliothèques est sous le même chapeau administratif que les sports et les loisirs. La pression populaire s'exerce peut-être plus facilement pour rénover l'aréna plutôt que la bibliothèque.

L'an dernier, nous avons publié un [portrait national des bibliothèques publiques au Québec](#), qui montre clairement le rattrapage à faire dans plusieurs municipalités pour accroître la qualité du service. On y découvre que 283 municipalités n'ont même pas de bibliothèque publique. Cette initiative s'inscrivait dans le [programme BiblioQUALITÉ](#) de l'ABPQ et du Réseau BIBLIO du Québec, qui permet aux municipalités d'obtenir un diagnostic de leur service de bibliothèque.

(V) : Si on parle de construction, donc d'une nouvelle bâtisse, qu'est-ce que les gestionnaires du projet devraient prendre en considération outre les suggestions d'aménagement que vous avez mentionnées? Quels spécialistes devraient-ils consulter? La population devrait-elle être consultée aussi?

(EL) : Je veux d'abord mentionner qu'il y a peu de projets de construction de nouvelles bibliothèques présentement. Il y en avait davantage il y a quelques années, avant la pandémie, mais, comme dans d'autres secteurs, de tels projets sont devenus très coûteux. Cela dit, plusieurs milieux ont certainement besoin d'offrir un nouveau bâtiment à leur population. Par exemple, le local actuel peut être trop petit ou trop vétuste pour répondre à la croissance de la population, offrir de nouveaux services, agrandir les collections, aménager des espaces pour les activités en groupe, un salon silencieux, etc.

Où sera situé le nouveau bâtiment? C'est sans doute la première question à se poser. Il importe à cet effet de consulter le Service d'urbanisme et d'évaluer les trajectoires des citoyens. Il faut tenir compte aussi, dans les villes moyennes, des besoins régionaux.

Tout projet de construction devrait également faire l'objet de consultations publiques. On devrait consulter les usagers, mais aussi les non-usagers (pourquoi ne fréquentent-ils pas la bibliothèque?), les groupes communautaires, les institutions scolaires... Il est important de connaître les besoins et les intérêts réels avant de se lancer dans un projet coûteux d'infrastructure qui sera là pour longtemps.

(V) : Une autre conséquence importante des nouvelles missions des bibliothèques publiques réside dans la formation et les compétences du personnel. Le ou la bibliothécaire d'aujourd'hui doit avoir plus d'une corde à son arc. Quel est le profil idéal? Une bibliothèque devrait-elle avoir d'autres professionnels que des bibliothécaires?

(EL) : Nos lignes directrices sont claires à ce sujet. On parle d'une équipe multidisciplinaire qui comprend, entre autres, des spécialistes en bibliothéconomie, en communication, en animation et médiation, en informatique et technologies de l'infor-

mation, et en gestion. Ce personnel possède une bonne culture générale et s'exprime dans une langue de qualité.

Il faut aussi que ce personnel soit en nombre suffisant. Le milieu francophone au Québec souffre d'un important retard sur ce plan. Au Canada anglais et aux États-Unis, la fonction-conseil est traditionnellement très importante dans les bibliothèques publiques. Or, c'est une compétence que nous avons peu développée ici, de sorte que nous manquons cruellement de ces professionnels dans nos bibliothèques qui peuvent guider, recommander, accompagner...

(F) : *Le défi de la formation est donc important, comme pour la plupart des autres fonctions des professionnels en loisir. Quelles sont les avenues ou les possibilités de ce côté, tant dans le domaine de la formation scolaire qu'en formation continue?*

(EL) : C'est un vrai défi, comme vous dites. Les programmes traditionnels, en milieu scolaire, sont très axés sur la technique. Or, les différentes fonctions du personnel dans une bibliothèque vont bien au-delà. L'accompagnement des employés est alors essentiel en milieu de travail, tout particulièrement en littératie numérique. Il y a aussi ce rôle de guide ou de conseiller que je mentionnais précédemment, qui requiert une

certaine formation. Un autre enjeu est que la formation professionnelle n'est offerte qu'à Montréal, ce qui rend difficile son accès aux régions éloignées.

Il y avait bien le programme Alphanumérique, coordonné par Bibliopresto, qui offrait de la formation à l'intention du personnel de bibliothèque afin que celui-ci puisse mieux accompagner le public vers l'autonomie numérique, mais il a pris fin en 2021, faute de financement public et malgré un engouement certain.

Les municipalités ne sont pas forcément prêtes à effectuer des déboursés supplémentaires pour la formation. Or, nos « lignes directrices » préconisent de consacrer au moins 1% de la masse salariale à la formation et au perfectionnement du personnel.

(F) : *Certaines bibliothèques, dans les municipalités de faible population, ont recours à des bénévoles pour pouvoir offrir des services. Votre guide se montre en désaccord avec cette pratique. Que suggérez-vous aux municipalités qui utilisent cette main-d'œuvre?*

(EL) : Ce que nous disons, c'est que, pour favoriser l'implication de la communauté dans la vie de la bibliothèque, celle-ci peut recourir à la participation de citoyens à titre de bénévoles. Ceux-ci doivent être formés



Bibliothèque Françoise-Bédard de Rivière-du-Loup
Photo : Catherine Roy

www.creationsdanslesarbres.com

STEVE DESBIENS
CONCEPTEUR | 450 917-3283

AMUSANT ET DURABLE !

Parcours d'hébertisme sur arbres ou poteaux au sol ou en hauteur.
creationsdanslesarbres@gmail.com | Géré par : Les Constructions Steve Desbiens Inc. # RBQ : 5635-5456-01



La Fabricathèque du Sud-Ouest, Ville de Montréal
Photo : Annie-Eve Dumontier

et soutenus par un personnel rémunéré. Mais, au quotidien, ils ne sauraient remplacer les employés professionnels ou les commis rémunérés. Ils ne sont souvent pas prêts à faire autant d'heures que le personnel et n'ont généralement pas la formation requise pour faire face à différentes situations. Donc, oui aux bénévoles pour des activités spéciales, certaines animations ou certains services, mais non pour le service quotidien.

Certes, nous sommes conscients que des municipalités de petite taille, disons de moins de 2000 habitants, ne peuvent avoir d'autre choix que de recourir à des bénévoles pour offrir un service minimum. Mais ce service reste précaire et incomplet, malgré toute la bonne volonté des bénévoles impliqués.

(A) : *Il y a çà et là des initiatives de bibliothèques mobiles destinées à faciliter l'accès au livre. Votre guide parle de « services hors les murs ». A-t-on une idée de l'ampleur du phénomène? Est-ce que ça marche?*

(EL) : On n'a pas les chiffres exacts, mais on sait qu'il y a plusieurs initiatives visant à promouvoir la lecture là où se regroupent des jeunes, des familles, des aînés, etc. On installe ainsi des tentes de lecture dans des parcs où se tiennent des événements sportifs, des camionnettes sont réaménagées en « minibibliobus » pour aller sur les plages, il y a des clubs de lecture dans les camps de jour... Il n'y a pas au Québec de bibliobus au sens strict, comme on en voit en Europe où ils font la tournée pour desservir les populations défavorisées des régions éloignées ou rejoindre des gens qui peuvent difficilement se déplacer.

Les bibliothèques mobiles au Québec sont le plus souvent associées aux bibliothèques municipales, qui les gèrent et en assurent la programmation. Et c'est toujours un succès

là où on peut le faire. C'est cependant un programme qui peut coûter cher : il faut au moins deux personnes par véhicule ou installation, il y a les frais d'essence et de déplacement, l'attention particulière qu'il faut porter au matériel... C'est peut-être coûteux, mais c'est rentable sur le plan social. L'ABPQ encourage ce genre d'initiatives, qui, il faut l'admettre, restent marginales.

(A) : *Peut-on y rattacher le phénomène des « boîtes aux livres » que l'on retrouve un peu partout dans l'espace public? Ces boîtes n'ont-elles pas le même objectif d'accessibilité de la lecture?*

(EL) : Les bibliothèques peuvent s'en occuper, mais ce n'est pas toujours le cas. L'initiative est peut-être louable, mais elle ne peut avoir de succès que si elle fait l'objet d'un contrôle et d'un suivi. Sinon, les boîtes aux livres deviennent vite des dépôts de livres rejetés, en plus ou moins bon état, qui continuent de se détériorer et qui seraient peut-être mieux dans le bac de recyclage.

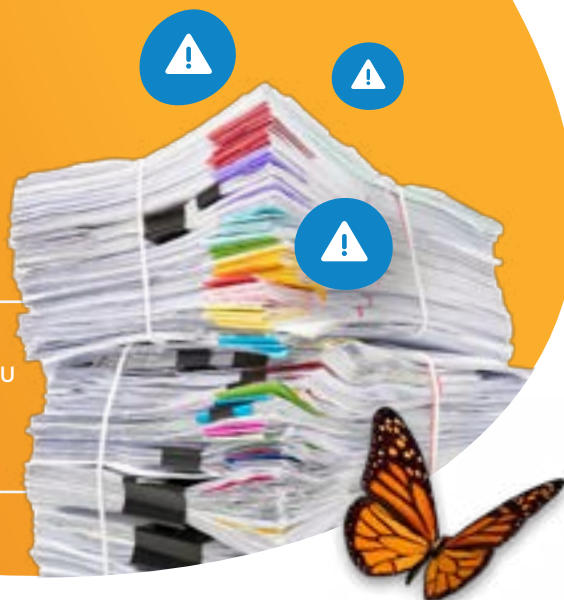
(A) : *Pour terminer, pouvez-vous nous dire un mot de votre association? Qui la compose? Quelle est sa principale fonction? Quelles ressources offrez-vous aux municipalités?*

(EL) : Créée en 1984, l'Association des bibliothèques publiques du Québec regroupe, comme son nom l'indique, la presque totalité des bibliothèques publiques de la province, qui sont très majoritairement des bibliothèques municipales. Sa mission se formule ainsi : exercer un leadership dans le but d'assurer le développement, le positionnement stratégique et le rayonnement des bibliothèques publiques du Québec.

Notre action se déploie sous trois axes : représenter, rayonner et outiller. Nous représentons les intérêts des bibliothèques publiques et de leurs usagers auprès des différents paliers de gouvernement, principalement au provincial et au municipal, et des différentes organisations de la société civile. Nous faisons également rayonner les bibliothèques publiques et leurs actions dans le cadre de différentes campagnes de communication, dont la Semaine des bibliothèques publiques du Québec. Finalement, nous outillons nos membres, que ce soit par des programmes clés en main, de la formation continue, une plateforme numérique de connaissances et d'échange, etc.

L'été approche, tout
comme la gestion des
groupes et l'impression
des feuilles
de présences !

Votre bureau
ressemble
à ceci ?



Planitou
L'enfant au quotidien

**Simplifiez la préparation
et la gestion terrain de
votre camp avec Planitou !**



**Présences
numériques**



**Communications
participants et
employés**



**Prise de notes
d'observations**



**Dossiers
participants
(fiches santé)**

**Faites vite, il n'est pas trop tard pour débuter avec Planitou à l'été 2023,
communiquez avec nous dès maintenant !**

Partenaire avec la majorité des logiciels d'inscriptions. Aucun frais annuel ou mensuel, payez selon votre utilisation.

 planitou.ca • 1 888 611-4449 • info@planitou.ca



AUDE PORCEDDA
professeure, Département d'études en loisir,
culture et tourisme,
Université du Québec à Trois-Rivières



Université du Québec
à Trois-Rivières
Département d'études
en loisir, culture et tourisme

Les trois axes de l'analyse des compétences

Individuel



Collectif



Organisationnel



Illustrations : Shutterstock.com

COMPÉTENCES, GESTION DE PROJETS ET LOISIR : UNE QUESTION DE COLLECTIF, DE POUVOIR D'AGIR ET DE RÉSONANCE DE PROJET

La compétence est la capacité d'un individu, d'un collectif de travail ou d'une entreprise à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements) en vue de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé (MELS, 2001¹; Loufrani-Fedida, 2009²; Dupuich, 2011³). Les trois axes de l'analyse des compétences, telle qu'elle se pratique en général, se déclinent en trois niveaux : individuel (rattachée à une personne), collectif (rattaché à une situation de travail) et organisationnel (capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou activité). Dans le contexte de la gestion par projets, il est difficile de convoquer un ensemble de compétences universellement mobilisables, chaque projet exigeant un style de gestion adapté à ses besoins (Crawford

et coll., 2006⁴). Qu'en est-il, cependant, du loisir, et comment l'approche de la gestion par projets peut-elle s'appliquer?

FONCTIONS ASSORTIES AUX COMPÉTENCES

Dans ses travaux, Thibault (2011⁵, 2018⁶) a identifié pour le professionnel en loisir un ensemble de fonctions assorties à des compétences :

1. Leadership et médiation sociale : il facilite la concertation, le partenariat, la participation et la consultation;
2. Communication : il peut fixer des objectifs et évaluer les résultats obtenus en information, faire la promotion des services et des ressources en loisir;

¹ Ministère de l'éducation du Québec (2001). *Programme de formation de l'école québécoise*. Québec: Ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec

² Loufrani-Dedida, S. et A. Angue (2009). « Pour une approche transversale et globale des compétences dans les organisations par projets », in Retour D., Picq T. et Defélix C. (Coord.), *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, 2009, pp. 123-148

³ Dupuich, F. (2011). « L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable ». *Gestion 2000*, 28, 107-125.

⁴ Crawford, L-H., Pollack, J. et D. England (2006). « Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years ». *International Journal of Project Management*, 24(2): 175-184

⁵ Thibault, A. (2011). « Accroître le professionnalisme en loisir ». *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, 8(13), 1-5.

⁶ Thibault, A. (2018). « Rôle et compétences du professionnel en loisir ». Dans Auger, D., Roullet, R. et Gravelle, F. (Éds). *Utilisation du temps libre : histoire et fondements du loisir*. Septentrion, p. 173-198.

3. Soutien : il offre aux groupes citoyens et bénévoles des services de coaching et d'animation, ainsi qu'un appui matériel, financier et logistique;
4. Planification, mise en œuvre : il possède les compétences en planification et gestion de projets appliquées aux programmes et activités de loisir en développement;
5. Élaboration de politiques : il possède les connaissances et les compétences en élaboration des politiques propres à l'offre de service et au fonctionnement des réseaux et des organisations en loisir;
6. Gestion des ressources : il développe et supervise les ressources salariées, bénévoles et financières, et gère les emplacements et les équipements;
7. Analyse et veille stratégique : il doit faire preuve d'une capacité à connaître les personnes et à analyser régulièrement les environnements et les pratiques afin d'assurer la pertinence des programmes, des ressources et des services.

Arbour (2015)⁷ ajoute une huitième fonction, celle de l'identité professionnelle, reliée à deux compétences : s'engager dans une démarche de développement professionnel et agir de manière éthique et responsable dans la réalisation de ses fonctions.

Bien que les compétences propres des professionnels en loisir soient restées longtemps mal connues ou peu reconnues (Thibault, 2011⁸), elles s'actualisent constamment du fait de la constante évolution du secteur et contribuent à la rationalisation nécessaire de la gestion des projets, des lieux de pratique, des équipements et des parties prenantes afin de rendre le loisir disponible, accessible, utilisable, abordable, participatif et inclusif.

DU NIVEAU INDIVIDUEL AU NIVEAU COLLECTIF

Toutefois, les compétences en loisir semblent avoir été identifiées uniquement au niveau individuel. Selon sa définition la plus répandue, la compétence individuelle s'articule selon le triptyque classique « savoir, savoir-faire et savoir-être. » Dès lors, il est possible de considérer

que cette compétence se bâtit à partir de connaissances (le savoir) et d'expériences pratiques (savoir-faire), tout en reposant sur une assise comportementale (le savoir-être ou savoir agir).

Or, le développement d'une « conscience collective » étant au cœur du travail des professionnels en loisir et de la gestion par projets, il est nécessaire de prendre en compte les compétences individuelles dans le cadre d'un collectif de travail ou une équipe, ce qui conduit à l'identification de compétences collectives.

Une compétence collective se résume à quatre éléments essentiels : un cadre de référence commun, un langage partagé, une mémoire collective et un engagement subjectif (Harvey, 2012⁹). Selon Brulhar et coll. (2019)¹⁰, elle peut se décliner en plusieurs fonctions ou caractéristiques pour l'ensemble du groupe : la communication, la coordination, l'équilibre des contributions, le soutien mutuel, l'effort, la cohésion, le référentiel commun, le langage partagé, la mémoire collective et l'engagement subjectif.

Cette compétence provient de la capacité de chacun des membres du collectif à faire face à des situations particulières (Bataille, 1999¹¹). En effet, les professionnels en loisir interagissent avec différents individus ou groupes d'individus à l'intérieur ou à l'extérieur de leur organisation, et certains participent et coopèrent plus que d'autres aux projets. Ils agissent d'une part avec les autres services administratifs pour organiser des projets et, d'autre part, avec les citoyens et les partenaires (fournisseurs, travailleurs autonomes, etc.) pour répondre à leurs besoins, les accompagner ou les engager dans des activités. Ils peuvent également travailler seuls. Mais dès lors qu'ils accomplissent leurs actions en étant conscients de la complémentarité de leurs actes avec ceux des autres, on peut dire qu'il y a interaction. Ainsi, le collectif de travail se caractérise à la fois par une situation d'interdépendance, mais aussi par une interaction effective entre les différentes personnes qui le composent (Loufrani-Fedida, 2009¹²).

Les compétences propres des professionnels devraient s'actualiser constamment du fait de leur ajustement continu aux enjeux et au contexte dans lesquels elles sont sollicitées.

⁷ Arbour, A. (2015). *Les compétences attendues chez les diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme par les directeurs de services de loisir municipaux*. Mémoire, Université du Québec à Trois-Rivières, Maîtrise en Loisir, culture et tourisme

⁸ Thibault, A. (2011). « Accroître le professionnalisme en loisir ». *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, 8(13), 1-5.

⁹ Harvey, J-F. (2012, 14 mars). *Comprendre les compétences collectives*, Institut national de santé publique du Québec

¹⁰ Brulhart, F., Favoreu, C. & Loufrani-Fedida, S. (2019). « L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching ». *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 23(4), 149-164

¹¹ Bataille F. (1999). *Compétence collective et management des équipes opérationnelles : une étude longitudinale de Philips Consumer Communications*, thèse de Doctorat, IAE de Caen.

¹² Loufrani-Dedida, S. et A. Angue. (2009). « Pour une approche transversale et globale des compétences dans les organisations par projets », in Retour D., Picq T. et Defélix C. (Coord.), *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, 2009, pp. 123-148

LES COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES

Les compétences organisationnelles sont tout aussi essentielles, faisant appel d'une part à la capacité de coordonner et d'administrer des projets et d'autre part aux habiletés politiques des individus à maîtriser la culture organisationnelle¹⁴. Dit autrement, il ne suffit pas de réunir des individus pour qu'ils deviennent collectivement compétents (Brulhart et coll., 2019¹⁵). Elles peuvent se décliner en sens de l'organisation, en sens de l'initiative, en sens de l'observation, en polyvalence, en facilité à faire des tâches répétitives et en facilité à travailler sous la pression. Plus concrètement, elles permettent de maintenir le suivi administratif, de respecter les échéances, de coordonner des activités, d'évaluer les besoins matériels, d'organiser un événement ou encore d'anticiper des tâches.

Depuis les années 1980, la gestion de projets invite à la transversalité des compétences, à l'intersectorialité (la mise en commun de compétences hétérogènes), à la mise en réseaux des individus et à la communication des bonnes pratiques dans les organisations, par opposition aux hiérarchies fonctionnelles. Les réseaux formés autour des projets participent à la normalisation, à la formation et à la standardisation des outils, du vocabulaire, des fonctions des organisations et des pratiques (Garel, 2003¹⁶). Apte à répondre aux exigences requises en administration et en technique, le gestionnaire de projet agit comme un catalyseur entre les professionnels et les experts pour les amener à travailler ensemble et à coopérer dans les conditions les plus favorables (Dupuich, 2011¹⁷).

INTÉGRER LES TROIS NIVEAUX DE COMPÉTENCES

Toutefois, ce n'est pas parce que les compétences collectives sont reconnues et mises en valeur que la performance ou la capacité d'une équipe à atteindre ces objectifs sont avérées. Il apparaît donc important,

surtout en loisir, de prendre en compte les trois niveaux d'analyse des compétences et en particulier les compétences collectives, qui assurent le lien entre les niveaux individuel et organisationnel.

L'analyse des compétences des professionnels en loisir au niveau individuel, collectif et organisationnel les invite à sortir de la posture de maîtrise, de contrôle et d'emprise que peut leur offrir le cadre de la gestion de projets. Ils peuvent légitimement chercher à transmettre ce qu'ils savent, mais leur attitude restera asymétrique et unilatérale.

UNE QUESTION DE RÉSONANCE

Face à la spirale de l'accélération à laquelle est soumis le monde contemporain dans l'ensemble de ses secteurs d'activités, face à l'urgence d'agir et à l'attrition du temps disponible pour le faire, il est essentiel de rechercher une qualité de relation au monde renouvelée, que Rosa (2018¹⁸) nomme la résonance. Il ne s'agit plus d'apprendre à maîtriser le monde par nos compétences individuelles, mais à transformer individuellement et collectivement notre relation au monde (Rosa, 2023)¹⁹.

Passionné, le professionnel en loisir parle aux citoyens, aux membres des équipes qui l'entourent et aux parties prenantes avec lesquelles il travaille. Par son enthousiasme pour le loisir, il est « un diapason » qui donne au projet l'impulsion nécessaire pour qu'en retour la résonance accroisse notre puissance d'agir et notre aptitude à nous laisser toucher et transformer.

Depuis les années 1980, la gestion de projets invite à la transversalité des compétences...

¹⁴ La culture organisationnelle se compose des savoirs, des connaissances, des routines, du savoir-faire, des normes, des valeurs, des règles coutumières, des réseaux, des mythes (ce à quoi les acteurs croient sans le remettre en cause) et des croyances.

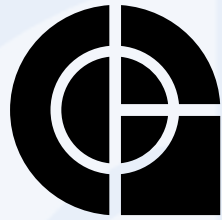
¹⁵ Brulhart, F., Favoreu, C. & Loufrani-Fedida, S. (2019). « L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching ». *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 23(4), 149-164

¹⁶ Garel, G. (2003). « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et Comprendre*, no 74, pp. 77-91

¹⁷ Dupuich, F. (2011). « L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable ». *Gestion 2000*, 28, 107-125

¹⁸ Hartmut, R. (2018). *Résonance : une sociologie de la relation au monde*, Éditions La Découverte

¹⁹ Hartmut, R. (2023). *Pédagogie de la résonance : entretiens avec Wolfgang Endres*, Le Pommier/Humensis



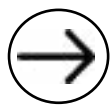
GUIDES SPORTS LOISIRS

Le site vise à **outiller le personnel des services de loisir municipal**, les gestionnaires d'installations récréatives et sportives, les organismes, les bénévoles et autres intervenants pour améliorer la qualité des aménagements et leur entretien de façon à maintenir une offre d'activités de sports et loisirs de qualité et sécuritaire en tout temps.

Chaque guide présente un contenu théorique et pratique, des illustrations et des vidéos permettant d'optimiser l'aménagement et l'entretien des installations et des espaces de sport et de loisir.

12 guides et une foule de documents de référence!

Visitez le :



guides-sports-loisirs.ca



BASEBALL



BASKETBALL



PICKLEBALL



SOCCER



SKATEPARCS



Projet Espaces

SAVOIR ACCORDER UN MANDAT OU ÉMETTRE UN APPEL D'OFFRES



ANDRÉ THIBAULT
Ph. D., professeur émérite

DES FONCTIONS PROFESSIONNELLES À MAÎTRISER

CHEF D'ORCHESTRE : MOBILISER LES COMPÉTENCES ET RÉALISER LA VISION DE L'INFRASTRUCTURE

La [fiche de réalisation exemplaire de Dolbeau-Mistassini](#), présentée dans cette édition d'*Agora Forum*, indique que, pour la construction de son complexe sportif, inauguré en 2021, le directeur des loisirs a assuré la *coordination générale* entre tous les comités (technique, construction, financement).

Ce professionnel en loisir a ainsi coordonné plusieurs services municipaux et œuvré avec un consultant pour les questions techniques. Il a mobilisé la directrice des finances et trésorière pour le financement du projet, la directrice de l'urbanisme pour l'acceptation des plans et devis, les travaux publics et l'ingénierie pour les questions d'alimentation en énergie et en eau, la greffière pour les aspects juridiques, la coordonnatrice aux communications, le directeur de l'informatique et, enfin, le directeur des incendies et préventionniste pour les questions de sécurité. Cette démarche a abouti à un appel d'offres auprès d'architectes et d'entrepreneurs généraux. Il a aussi fallu acheter du matériel de jeu et du mobilier.

Toutes ces tâches confirment le rôle de chef d'orchestre des professionnels en loisir en matière d'infrastructures. Cette compétence stratégique consiste à savoir accorder un mandat à d'autres professionnels ou à des entreprises et à mobiliser leurs expertises, essentielles à la réalisation du

projet tel qui a été conçu, justifié par les orientations municipales et certains besoins de la population.

En somme, il faut savoir comment stimuler et profiter des talents et des compétences pour passer des commandes dont les résultats assureront la réussite de l'œuvre collective.

IMPORTANCE STRATÉGIQUE DE LA FORMULATION D'UN MANDAT OU D'UNE SOUMISSION¹

À l'évidence, la définition claire des attentes est un critère majeur de réussite d'un projet.

- Gérer un projet sans énoncé clair, c'est essayer d'atteindre un objectif sans avoir de points de référence.
- Gérer un projet est une activité complexe qui ne tolère pas l'approximation.
- Une expression et une explication claire des attentes sont l'antidote à l'ambiguïté, la gestion de projet oblige à être clair sur les concepts et les résultats attendus.
- La formulation d'un mandat sert à orienter et à encadrer la contribution des parties prenantes par un processus et un document de référence dont une partie s'applique à l'ensemble des acteurs et l'autre à chacun des collaborateurs ou des soumissionnaires.

Il faut savoir comment stimuler et profiter des talents et des compétences pour passer des commandes dont les résultats assureront la réussite de l'œuvre collective.



Photo : Shutterstock.com

¹ Référence utile à ce sujet : le blogue [Gestion de projet, Planification](#)

La formulation d'un mandat sert, en plus, de contrat moral avec les collaborateurs et permet de jouer ensemble selon des règles claires et convenues en évitant les malentendus ou les conflits.

COMMENT ÉLABORER UN MANDAT OU UN APPEL D'OFFRES

La littérature sur l'octroi de mandats ou l'appel d'offres permet de savoir ce qu'il faut généralement dire et demander aux collaborateurs et aux soumissionnaires sans éteindre leur expertise, *bien au contraire*. Il faut d'abord les situer dans le contexte du projet et de la démarche à laquelle ils contribueront. Puis établir le contour du mandat et décrire les résultats recherchés. Il s'agit d'inviter votre collaborateur ou vos soumissionnaires à vous décrire la façon dont ils comptent répondre à votre demande ou à votre invitation.

L'outil de référence le plus courant est le *cahier de charges*. Il permet de formaliser les besoins, les objectifs ou les résultats attendus, les contraintes, les fonctionnalités attendues, les délais et le budget prévisionnel. Voici quelques repères et quelques balises utiles.

Contexte, informations sur le projet, enjeux, orientations et résultats recherchés

■ CONTEXTE ET FONDEMENT DU PROJET

La présentation d'une vue générale aidera les prestataires à mieux comprendre et plus rapidement les tenants et aboutissants du projet : sa justification sociale et politique, ses orientations matérielles et non matérielles. Ils pourront ainsi connaître la direction à donner à leur contribution.

■ OBJECTIFS DU PROJET

Présentez de façon complète les différents objectifs du projet. Quelles seront les finalités pour la municipalité et le milieu desservi? Dans quel environnement se déploiera-t-il? À quels besoins veut-il répondre?

■ PÉRIMÈTRE DU PROJET

Vous répondrez ainsi aux questions : à qui s'adresse-t-il? Qui sont ses parties prenantes en matière de financement, de dynamique politique, d'usage et d'utilisateurs? Quelles sont les contraintes à prendre en compte?

La demande de contribution ou de soumission

Selon le destinataire du mandat ou de l'appel d'offres, les consignes suivantes seront adaptées à l'expertise de chacun.

- Décrivez de manière exhaustive les besoins concrets qui sont les vôtres, les résultats attendus du prestataire et les indicateurs de ces résultats.
- Dressez une liste de l'ensemble des ressources et des personnes disponibles ainsi que les contraintes pour la réalisation du mandat.
- Le cas échéant, établissez un budget pour la réalisation du mandat et présentez celui du projet général pour aiguiller les prestataires et éviter toute surprise lors de la réception des premiers devis.
- Autre variable déterminante, le délai de réalisation et la date de livraison. Cette variable permet au prestataire d'évaluer la durée de travail et de s'organiser. Pour vous, le délai indiqué dans le cahier des charges servira de preuve.

Processus et procédure

Tout appel d'offres doit obéir aux règles des marchés publics édictées par le Gouvernement du Québec. La production d'un cahier des charges² se situe au cœur du processus et constitue une obligation légale.

Les organismes publics concluent des contrats avec des entreprises selon deux principaux modes de sollicitation : le contrat conclu de gré à gré et le contrat conclu à la suite d'un appel d'offres public. Afin de déterminer si un contrat peut être conclu de gré à gré ou s'il doit être adjugé à la suite d'un appel d'offres public, l'organisme public tient compte du montant total approximatif du contrat. En effet, sauf dans les cas déterminés par la *Loi sur les contrats des organismes publics*, les contrats doivent respecter les seuils d'appel d'offres publics, seuils qui sont déterminés par les accords de libéralisation³.

Les règles prescrites sont expliquées et des outils sont disponibles auprès de l'Autorité des marchés publics et, généralement, auprès du service des achats ou du greffier de la municipalité.

Dans le cas de mandats donnés à des collaborateurs internes à l'appareil municipal ou externes dans la communauté, la formula-

tion du mandat est préalablement discutée et même débattue en comité de pilotage où sont présents ces collaborateurs. C'est l'occasion de mobiliser les compétences et la créativité des collaborateurs. Toutefois, cela ne doit pas empêcher de formaliser le mandat selon la procédure établie par l'administration municipale. Rappelons qu'un mandat clair facilite la gestion du projet parce qu'il sert, en quelque sorte, de contrat moral avec les collaborateurs, permettant de jouer ensemble selon des règles claires et convenues et d'éviter les malentendus ou les conflits.

LES SOUMISSIONNAIRES PARLENT

En préparation de cet article, des soumissionnaires, architectes et équipementiers ont été questionnés. Ils déplorent parfois l'imprécision des commandes et de l'appel d'offres. Ils souhaitent que l'appréciation des critères qui ont mené à l'adjudication du contrat leur soit communiquée, que leur soumission soit retenue ou non. Cela aux fins d'amélioration des produits et des services offerts et de développement de l'expertise québécoise dans ce créneau passablement spécialisé qu'est celui du loisir et de ses multiples dimensions.

² Exemple d'un cahier des charges

³ Les règles entourant les modes de sollicitation et d'adjudication des contrats municipaux – Règles de passation et de gestion des contrats municipaux – Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (gouv.qc.ca)

UN COMPLEXE SPORTIF EN COOPÉRATION INTERMUNICIPALE

Lieu : Ville de Dolbeau-Mistassini et MRC Maria-Chapdelaine



Photo : Ville de Dolbeau-Mistassini

Population :

- Ville : environ 14 000
- MRC : environ 24 000

En résumé

Quand, en 1985, Dolbeau a reçu la Finale des Jeux du Québec, le conseil municipal a décidé de transformer la piscine municipale extérieure en piscine intérieure. Au fil des années, le projet s'est complexifié, notamment pour répondre aux besoins et attentes non seulement de la population locale, mais aussi de celle de toute la MRC. C'est ainsi que le conseil a été amené à faire construire une deuxième piscine et un gymnase au même endroit, et qu'est né le Complexe sportif Desjardins de Dolbeau-Mistassini, inauguré en janvier 2021.

Développement du projet

2018 : Visite de quatre piscines (deux à Québec et deux à Montréal) pour rencontrer les responsables et s'informer des bons et moins bons coups

Prévisions budgétaires et demandes de subventions aux différents paliers gouvernementaux

- 2019 : Engagement d'un coordonnateur de chantier et préparation du devis « clé en main »
- 2020 : Construction
- 2021 : Inauguration

Rôle du Service des loisirs

- Le directeur des loisirs a assuré la coordination générale entre tous les comités (technique, construction, financement).
- Le coordonnateur sportif a travaillé avec le consultant engagé pour le volet technique.
- D'autres services et professionnels municipaux ont mis l'épaule à la roue pour la réalisation du projet :
 - o financement du projet : directrice des finances et trésorière

- o acceptation des plans, devis et autres : directrice de l'urbanisme
- o alimentation : travaux publics et ingénierie
- o aspect juridique : greffier
- o communications : coordonnatrice aux communications
- o informatique : directeur de l'informatique
- o prévention et sécurité : directeur des incendies et préventionniste

Budget et financement

- Estimation initiale : 13 M\$
- Coût réel : 17,1 M\$ (incluant honoraires professionnels)
- Contribution fédérale : 4,1 M\$
- Contribution provinciale : 4,1 M\$
- Ville : 6,7 M\$
- Commandites : 1,5 M\$

(Commandites recueillies grâce à un comité de financement de 15 personnalités du milieu qui s'est réuni une fois par mois en moyenne pendant deux ans)

Contribution particulière de la MRC

En tant que ville-centre qui compte la grande majorité des infrastructures de sport et de loisir de la MRC, la Ville applique le même tarif d'accès à toute la population de la MRC. C'est pourquoi la MRC s'est engagée à verser 200000 \$ dollars par année à la Ville pendant 10 ans comme contribution aux frais d'exploitation du Complexe sportif.

Principales caractéristiques du Centre

- Équipements majeurs : piscine de 25 m à six couloirs avec gradins (environ 150 personnes), bassin récréatif avec jeux d'eau, palestra de gymnastique avec gradins (environ 75 personnes), cinq salles multifonctionnelles, aire de restauration
- Bâtiment attenant à l'aréna, ce dernier d'une capacité de 1100 spectateurs environ
- Complexe situé au centre-ville, terrain de balle à proximité
- Mur solaire qui capte la chaleur et la renvoie à la piscine
- Vestiaire non genré
- Rampe d'accès pour les fauteuils roulants
- Panneaux insonorisants
- Le complexe abrite le Service des loisirs.
- Les stationnements de l'hôtel de ville servent aussi au complexe.

Activités pratiquées ou possibles

- Sports aquatiques : natation, plongeon, nage synchronisée, water-polo, etc.
- Conditionnement physique : aquaforme, aquacardio, aquabelàge, yoga, Zumba, cardio-vélo, boxe cardio, etc.
- Arts martiaux : judo, karaté, jiu-jitsu, etc.
- Sports de glace (à l'aréna) : hockey, patinage de vitesse, patinage artistique
- Activités non sportives : possibilités variées à l'aréna, où la glace peut être recouverte d'un plancher

Fréquentation

- Clubs et associations : hockey mineur, patinage de vitesse, patinage artistique, clubs de hockey adulte, club de gymnastique et de danse, club de natation
- Milieu scolaire : nombreuses classes primaires et secondaires de la MRC Maria-Chapdelaine
- Pratique libre : nombreuses plages disponibles

Références

Sports, loisirs et culture à Dolbeau-Mistassini

Le complexe sportif de Dolbeau-Mistassini, article Wikipédia

Personne-ressource

Claude Godbout, ancien directeur des loisirs et maintenant directeur général de la Ville de Dolbeau-Mistassini, 418-276-0160, poste 2031

BOURASSA
SPORT • TECHNOLOGIE

Authorized Distributor of
Laykold
OFFICIAL COURT COVER OF THE
US OPEN

**"Donnez vie
à vos installations sportives"**

Spécialistes en revêtement de terrains sportifs

- Évaluation professionnelle
- Remise à neuf
- Terrains multi-sports
- Devis de revêtement
- Produits Laykold, de renommée mondiale

450-752-9055
info@bourassasport.ca
www.BourassaSport.ca

RBQ 8361-5179-01

FINANCEMENT DES PROJETS D'INFRASTRUCTURES EN LOISIR, SPORT ET CULTURE

REPÈRES POUR RÉSOUDRE LE CASSE-TÊTE



MARIE-FRANCE DELAGE

Marie-France Delage est consultante en administration publique, planification stratégique, gestion de projet et gouvernance. Elle a occupé divers postes de cadre supérieur à la Ville de Sherbrooke de 2010 à 2022 et a été présidente de l'AQLM de 2010 à 2013.



Photo : Shutterstock.com

DES FONCTIONS PROFESSIONNELLES À MAÎTRISER

Réaliser une saine gestion des projets d'infrastructures en loisir, sport et culture est une mission épineuse, et d'autant plus qu'elle se déroule le plus souvent sous les projecteurs. Les nombreux cas de dépassement de coûts ou de partage de l'effort (et du risque) financier entre les parties font souvent la manchette et viennent hanter les instances, les partenaires financiers et les valeureuses équipes de l'administration.

Pourquoi ce type de projets est-il aussi sujet à la flambée des coûts et au tiraillement politique et public? Et une fois les infrastructures construites, quels sont les enjeux de financement s'appliquant à leur fonctionnement?

Il faut d'abord comprendre que, sur le plan financier, il s'agit d'un exercice à deux niveaux : le financement de la construction et le financement du fonctionnement, lequel repose principalement sur le plan d'affaires et le modèle de gestion.

FINANCEMENT DE LA CONSTRUCTION

1^{er} enjeu : le cadre financier

L'amorce des démarches en vue de procéder au montage financier d'un projet d'infrastructure municipale repose principalement sur la volonté de la municipalité et la confirmation, par résolution, de sa contribution financière.

Cette contribution est non seulement le déclencheur, mais l'assurance implicite,

pour les autres partenaires financiers, qu'en cas de variation des coûts à la hausse, c'est la municipalité, à titre de promoteur, qui assumera les dépenses excédentaires.

C'est le poids de cette responsabilité qui embarrasse les élus, à juste titre. En engageant la municipalité dans un projet d'infrastructure, ils doivent être conscients du risque, des budgets additionnels qui pourraient être requis à différentes étapes jusqu'à l'adjudication des contrats, et même au-delà en cas de défauts ou de poursuites.

Voyons les embûches que doivent surmonter les intervenants municipaux pour préparer un montage financier aussi juste que possible.

La première embûche vient du manque de prévisibilité des sources de financement provenant des deux paliers de gouvernement, provincial et fédéral. Or, les montants des subventions éventuelles sont indispensables pour préparer le Programme triennal d'immobilisations (PTI).

Le sous-financement global des infrastructures, tant pour répondre aux nouveaux besoins que pour le maintien des actifs, amène les élus à réviser les priorités et à repousser, parfois de plusieurs années, un projet déjà voté. Ces reports ont évidemment un impact direct sur les coûts des projets. Il faut savoir que, au Québec, les municipalités assument plus de 85 % des coûts de l'ensemble du parc d'infrastructures.

En plus d'être insuffisants, les programmes de subventions pour les infrastructures sont disparates (critères parfois incompatibles entre eux), contraignants (enveloppe réservée à des objets spécifiques) et imprévisibles (calendrier et renouvellement à géométrie variable), sans oublier que les subventions se traduisent par des sommes d'argent plutôt que par un pourcentage des coûts finaux réels.

On parle souvent en pourcentage pour présenter le montage financier des projets d'infrastructures. Il est souvent question de financement à 50/50 entre le gouvernement du Québec et les partenaires locaux ou de financement 1/3-1/3-1/3 quand le fédéral est impliqué. Or, cette répartition tient rarement la route! Les dépenses non admissibles, les activités réalisées en régie, souvent sous-évaluées, ainsi que la variabilité des estimations selon l'état d'avancement des projets jouent sur la répartition finale.

À ces difficultés de parcours s'ajoute le fait que les contributions gouvernementales sont confirmées avant même que la municipalité ait investi des sommes importantes pour compléter l'analyse d'un projet et puisse déterminer avec une plus grande justesse les coûts réels au moment d'aller en appel d'offres.

Dès lors, *connaître et décoder les programmes de subventions* est devenu un art! Non seulement il est impératif de développer des connaissances et des habiletés spécifiques pour bien évaluer l'impact d'un programme de financement sur le montage financier d'un projet, il faut également s'assurer de compléter le montage et d'obtenir les engagements financiers dès la première phase de planification, quitte à faire les ajustements requis une fois que le projet a franchi toutes les étapes d'analyse et de planification de façon à réduire la variabilité des estimations. Nous y reviendrons.

Une autre compétence à développer pour que les élus prennent une décision éclairée consiste à *bien communiquer les étapes de planification d'un projet* et leur impact sur les coûts, variables selon la complexité du projet et la nature des études requises ou démarches à effectuer. Prenons par exemple un projet qui implique une expropriation ou la décontamination d'un terrain, deux opérations d'une grande complexité grandement susceptibles de faire varier

les coûts. Cette variabilité est politiquement un talon d'Achille qui amène bien des débats et des tergiversations au stade de la mise en œuvre. S'inscrivant comme facteur important de gestion du risque, elle peut notamment affecter l'acceptabilité sociale du projet. Inévitablement, elle en affectera les indices de performance, dont le coût, le délai et la qualité. Pour relever le défi de la vulgarisation destinée à faire comprendre les enjeux, réaliser un plan de communication stratégique est incontournable.

Le cycle budgétaire, la fiscalité et les politiques d'approvisionnement municipales sont également des dimensions susceptibles d'influencer diverses composantes du projet et les coûts. En ces matières, il est impératif que le gestionnaire du projet soit accompagné tout au long de la démarche, de la conception à la réalisation : il bénéficiera alors des meilleurs conseils pour présenter un dossier étoffé aux élus et favoriser une décision éclairée. Ces éléments contraignants sont souvent escamotés ou intégrés trop tardivement dans le cheminement du projet, risquant d'en compromettre le cheminement prévu.

La gestion transversale et les relations interdisciplinaires sont ici des clés à ajouter au trousseau des compétences à développer.

2^e enjeu : Comprendre le cheminement d'un projet d'infrastructure afin de bien gérer les informations relatives aux coûts de construction

Avant de prendre la décision d'aller de l'avant avec un projet d'infrastructure ou d'accorder une partie de son financement, les décideurs souhaitent naturellement en connaître les tenants et aboutissants, soit principalement sa nature, sa pertinence, sa faisabilité et évidemment son coût global.

Ces informations, qui vont du concept initial (programme fonctionnel et emplacement) jusqu'à l'ensemble des études (techniques, fonctionnelles, environnementales, etc.) en passant par les documents de construction (plans et devis) nécessaires au lancement de l'appel d'offres représentent un investissement substantiel en argent et en temps pouvant aller jusqu'à 30 % du coût du projet.

En raison notamment des sommes importantes à engager dans la planification et la faisabilité d'un projet d'infrastructure, on distingue quatre niveaux d'études et d'estimations¹. Au premier niveau, on prévoit

Il est impératif de développer des connaissances et des habiletés spécifiques pour bien évaluer l'impact d'un programme de financement sur le montage financier d'un projet.

¹ Normes utilisées par Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC)

généralement une variation de 20 % à 30 % du coût global selon la complexité du projet. Au quatrième niveau, soit au moment d'aller en appel d'offres, la variabilité entre le coût estimé et le coût final du projet est en moyenne de 5 % à 10 %.

Matrice de la variation des coûts

La matrice suivante a été élaborée pour fournir une vaste gamme de variations (plus ou moins), selon le niveau d'achèvement des documents de construction, en combinaison avec l'évaluation du niveau de complexité du projet :

Matrice de la variation de l'estimation des coûts (%)			
Catégorie de l'estimation	Fondée sur	Complexité du projet	
		FAIBLE	ÉLEVÉE
D	Esquisse du concept de la conception	20	30
C	Élaboration de la conception (33%)	15	20
B	Élaboration de la conception (66%)	10	15
A	Document contractuels terminés à 100%	5	10
Risques, circonstance et projets uniques		Varie	Ajouter au % ci-dessus

En général, la décision d'aller de l'avant se prend au premier stade de la planification. Le niveau d'incertitude reste cependant élevé, ce qui peut influencer la posture politique et l'acceptabilité du projet par les parties prenantes.

FINANCEMENT DU FONCTIONNEMENT

Établir un plan d'affaires et un modèle de gestion qui fixeront de manière réaliste le budget d'exploitation (et par conséquent le financement municipal du fonctionnement) est également un exercice complexe qui requiert des savoirs et des efforts interdisciplinaires.

Le modèle d'affaires, qui traduit les intentions d'une organisation à l'égard de son environnement et décrit principalement comment elle crée de la valeur, influence la forme que prendra la gouvernance du lieu et qui est intimement liée au niveau de services que la municipalité souhaite rendre à sa population. Les sources de revenus autonomes souhaités (la portion utilisateurs-payeurs) et la provenance des utilisateurs (secteurs et territoire) sont aussi des intrants importants permettant de déterminer le bon modèle d'affaires.

Qu'il s'agisse de cogestion ou d'entente de gestion entre un partenaire scolaire ou privé et la Ville, de création d'une régie intermunicipale, d'entente intermunicipale pour la gestion d'un équipement supra local, de gestion déléguée, partielle ou complète, à un organisme sans but lucratif ou privé, ou encore de gestion entière de l'équipement par les services municipaux, chaque modèle a un impact sur les sources de dépenses et de revenus, sur la gouvernance opérationnelle de l'infrastructure et sur la gestion du risque financier. Ces modèles répondent à des logiques juridiques et comptables propres qui influencent le budget d'exploitation, notamment sur le plan fiscal.

Le professionnel en loisir ne peut évidemment traiter ces questions isolément ou à lui tout seul, mais il doit développer une vue d'ensemble, réunir et coordonner les acteurs qui non seulement pourront développer un modèle et un plan d'affaires viables, mais également assurer à la bonne hauteur le contrôle des opérations tout au long de la vie utile de l'équipement.

Parlant de la vie utile de l'équipement, trop souvent les budgets d'exploitation d'un nouvel équipement en sous-estiment l'entretien, mais ils omettent surtout de prévoir le coût de remplacement. Ces enveloppes budgétaires sont essentielles au maintien de l'infrastructure et requièrent des habiletés de communication d'influence afin que les élus comprennent bien tous les enjeux et établissent les priorités appropriées sur le plan budgétaire.

CONCLUSION

C'est peu dire que le professionnel en loisir doit assurément avoir une vue d'ensemble et être un coordonnateur efficace pour bien répondre aux impératifs des projets d'infrastructures et à leurs impacts budgétaires. Il développera les bons réflexes par une meilleure connaissance des multiples facettes des projets et en identifiant, en amont, les spécialistes avec lesquels il partagera expertises et responsabilités.



CAMPS DE JOUR - UNE NOUVELLE ÈRE D'INTÉGRATION !

Grâce à l'application web **métaPRISME**, votre camp de jour aura enfin un outil performant pour simplifier et opérationnaliser l'évaluation du soutien requis pour **l'intégration des jeunes ayant des besoins particuliers.**



Outil d'aide à la gestion pour **planifier l'offre de services** et **orienter les interventions terrain**



À VOS MARQUES ! PRÊTS ? OPTIMISEZ !

INFO : espacemuni.org/accesinclusif
450 466-9777 poste 214 | ggrondin@espacemuni.org

Partenaires :



Bien-être +
développement
durable

PRÉPARER UNE DEMANDE DE SUBVENTION QUI SE DÉMARQUE



BENJAMIN BRANGET

Chargé de cours, UQTR, cofondateur et président de L'Escabeau, coopérative de travailleurs, étudiant au doctorat interdisciplinaire en aménagement, Université de Montréal

DES FONCTIONS PROFESSIONNELLES À MAÎTRISER

Photo : Shutterstock.com

Périodiquement et à la grandeur du Québec, des centaines de millions de dollars sont investis pour accroître la présence et l'accessibilité des infrastructures et équipements récréatifs, sportifs et de plein air. Or, leur construction, aménagement, amélioration, mise aux normes ou rénovation sont souvent tributaires du soutien financier que différents programmes publics peuvent rendre disponible. Généralement administrés par le gouvernement du Québec et ses mandataires, ces programmes exigent que les organismes demandeurs (municipal, à but non lucratif, coopérative de solidarité, autochtones, etc.) se qualifient et que leurs demandes se démarquent avantageusement parmi des centaines d'autres. Produire une demande de subvention est ainsi un processus exigeant qui ne saurait s'improviser.

AVANT DE PARTIR

Un programme de soutien financier n'est jamais neutre, pas plus qu'il n'est le fruit du hasard. En administration et management public, la notion de programme désigne généralement « un cadre d'intervention cohérent, explicite et structuré par des objectifs, assorti d'activités et outillé de ressources (humaines, matérielles, informationnelles et financières, etc.) [dont la finalité consiste à] offrir des produits ou des services visant à résoudre



un problème (Lamari, M., 2012)¹ ». Ainsi, l'élaboration, le déploiement et l'administration du programme doivent permettre de soutenir les initiatives qui sauront faire évoluer positivement la situation ciblée, incarner les valeurs promues et correspondre aux intentions et priorités préalablement déterminées.

Un bon point de départ pour l'organisme demandeur consiste à s'enquérir des paramètres structurants du programme tels ses conditions d'admissibilité, le changement visé, les priorités établies, les documents à fournir et les modalités d'évaluation des demandes (étapes, critères, indicateurs, scores et poids, comité...). Ces modalités méritent une grande attention puisqu'elles s'intéressent aux fondements de la prise de décision. En principe, elles permettent d'éclairer des aspects particuliers et ciblés des demandes soumises afin de standardiser, uniformiser et homogénéiser leur traitement tout comme leur évaluation en respectant les fondements du programme. Par ailleurs, le demandeur gagne à se renseigner sur les projets qui ont déjà été soutenus, s'il y a lieu, et, pourquoi pas, à apprendre de l'expérience de différents bénéficiaires dans la préparation de sa demande.

¹ Lamari, M. (2012). « Programme », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*

PARTIR DU BON PIED

Une demande de subvention qui se distingue démontre plus que tout que le projet contribuera positivement et en tous points au changement visé par le programme ciblé. Le projet envisagé doit garantir qu'il constitue une solution pertinente et de grande qualité qui saura induire des retombées significatives pour une collectivité faisant face à une problématique clairement documentée et d'intérêt dans le cadre du programme. Une grande préparation, de la minutie et du doigté sont donc requis.

Un projet pertinent à cet égard :

- concorde avec les orientations, priorités et objectifs énoncés par l'organisme subventionnaire;
- s'inscrit en réponse aux enjeux nationaux, régionaux et locaux en présence;

- fait écho aux politiques et cadres promus par différentes instances (nationales, régionales, locales);
- tient compte des réalités et préoccupations locales et régionales (culture du milieu, patrimoine, pratiques, enjeux);
- répond à une urgence ou à un besoin véritable et documenté (maintien d'activités, protection de l'intégrité d'une infrastructure si existante, sécurité publique, valeur patrimoniale du bien concerné);
- constitue une initiative structurante, un levier de développement pour le milieu et ses communautés;
- est complémentaire à l'offre existante, c'est-à-dire ne chevauche pas ou ne concurrence pas d'autres initiatives analogues ou dont les finalités sont similaires pour un même territoire ou une même clientèle.

Plusieurs éléments concourent à la qualité du projet même si cette qualité demeure multifactorielle et contextuelle. Généralement, un projet de qualité :

- possède des propriétés et caractéristiques qui lui permettent de répondre avec efficacité et efficience au besoin qui l'a engendré (développement des individus, des communautés et du milieu de vie);
- constitue une valeur ajoutée pour le milieu dans lequel il s'insère et les communautés auxquelles il s'adresse;
- intègre des éléments forts, par exemple en étant légitime, pertinent et cohérent, en favorisant l'accessibilité et la proximité,

l'équité, la diversité et l'inclusion, en misant sur la responsabilité sociétale, le développement durable, etc.;

- intègre les meilleures pratiques du moment et s'inspire des tendances les plus récentes;
- fait preuve d'une certaine originalité voire d'un caractère innovant;
- se veut réaliste et réalisable, donc faisable;
- est porté et promu par un organisme demandeur dont les capacités organisationnelle et financière sont avérées et adaptées au projet (envergure, niveau de complexité);
- est porté et promu par un milieu et réseau de partenaires qui sauront bénéficier

également de s'enrichir de données, résultats et recommandations issus d'études, portraits et autres diagnostics récents réalisés par l'organisme demandeur lui-même, des organismes gouvernementaux voire des firmes ou bureaux d'études. En faisant astucieusement référence à ces documents, le demandeur enrichit sa demande, contextualise sa démarche, introduit habilement et graduellement son projet et certaines de ses composantes, renforce et justifie le besoin d'agir en la matière.

Finalement, il importe de décrire la vision du développement du milieu puis d'indiquer de quelle manière le projet s'y intégrera et y contribuera (lien avec le cadre stratégique et opérationnel).

2. Quels sont les objectifs, la nature et les retombées du projet?

Tout élément faisant l'objet d'une demande de subvention doit constituer la meilleure solution possible parmi un ensemble d'autres. Le projet soumis doit donc constituer une solution légitime, indiquée et réaliste en fonction de la situation qui l'a induit, du programme

dans lequel il s'inscrit et des retombées qu'il a le potentiel d'engendrer. Dès lors, le demandeur veille à présenter la vision, les intentions qui s'y attachent et le projet dans son ensemble avant de s'intéresser plus particulièrement à ses composantes.

Les espaces, fonctions et caractéristiques du projet sont présentés pour en faciliter la compréhension et en apprécier la richesse. Les services, usages, publics et pratiques envisagés sont développés en conformité avec les objectifs et les composantes du programme. Toutes les facettes du projet qui rendent compte de la pertinence, la cohérence et la légitimité de la proposition sont traitées de manière à justifier que l'initiative suggérée est totalement indiquée pour résoudre le problème initial. Naturellement, les avantages et potentialités que le projet peut occasionner à de nombreux autres égards sont largement soulignés.

La démonstration est précise et pondérée. Elle révèle le caractère innovant du projet tout autant que son originalité. Elle présente, justifie et cimente les choix effectués. Elle veille à ce que ceux-ci s'harmonisent avec toutes les dimensions du projet et

positivement de ses retombées sur leur fonctionnement (résultats, effets et impact).

La qualité de la demande et ses chances de succès dépendent quant à elles de la capacité du demandeur à traiter avec attention trois questions incontournables.

1. Pourquoi est-il important de réaliser le projet?

Afin de rendre compte de la légitimité et du bien-fondé de la demande, il est essentiel d'exposer clairement la situation rencontrée (le problème vécu, le besoin identifié) et les éléments qui en sont à l'origine (les causes). Il est de plus nécessaire de faire état des limitations et nuisances que cette situation occasionne à différents égards (les conséquences) en rendant compte de leur ampleur et leur portée. La démonstration gagne par exemple à traiter des carences, contraintes et restrictions observées ou anticipées du point de vue de certains services, pratiques, publics, communautés ou organisations.

Le contexte et les divers enjeux (globaux et spécifiques) doivent être présentés (environnement, santé, développement local, saines habitudes de vie, inclusion, défavorisation, etc.). L'argumentaire mérite



Il est fortement suggéré que la demande puisse démontrer dans quelle mesure le projet intègre certaines pratiques porteuses, qu'elles soient émergentes ou reconnues...

forment un ensemble cohérent. L'ensemble traite habilement de tous les critères du programme et illustre clairement en quoi le projet répond à ses intentions. Ces dernières et les cibles qui s'y attachent permettent de rendre la demande plus concrète et intelligible tout en valorisant ses qualités et sa contribution.

Il est fortement suggéré que la demande puisse démontrer dans quelle mesure le projet intègre certaines pratiques porteuses, qu'elles soient émergentes ou reconnues, et s'inspire des tendances reconnues et actuellement observées (localement ou même nationalement). Également, il est nécessaire d'illustrer en quoi le projet constitue une avancée capable de générer un impact et des retombées significatives pour le milieu (ses résultats², son impact³, ses effets⁴). Ses éléments doivent être clairement explicités. En ce sens, il est nécessaire d'expliquer en détail la nature de la contribution attendue et l'effet que celle-ci entraînera à de nombreux égards, d'extrapoler sur les nouvelles possibilités qu'offrira le projet (services possibles, clientèles rejointes, bienfaits individuels et collectifs anticipés, complémentarités et partenariats possibles) et sur l'incidence qu'il aura plus largement. De surcroît, il est opportun d'indiquer clairement de quelle manière le projet constitue une plus-value pour le milieu, les communautés locales/régionales qui y vivent et la société d'une manière générale. On parle alors de pertinence pratique ou sociale.

3. Comment mettre en œuvre le projet?

Une demande de subvention consiste en un exercice rhétorique qui vise à justifier que le projet envisagé constitue une solution dont la nature, l'envergure et la portée sont réalistes et appropriées pour engendrer des résultats escomptés et significatifs, et cela dans des délais acceptables. Malgré le peu d'importance généralement accordée à la démarche qui entoure le projet, il s'agit pourtant d'un élément essentiel à son succès. Par exemple, bien que le projet soumis puisse être excellent, les ressources pour le réaliser peuvent être insuffisantes ou l'expertise pour le réaliser, absente.

Le demandeur gagne à documenter les étapes du processus de développement du projet pour

rendre compte du sérieux avec lequel il le traite aujourd'hui et le mettra en œuvre demain. C'est aussi l'occasion de faire valoir l'expertise de l'équipe-projet et de ses partenaires ainsi que d'exposer certaines réalisations passées. Cela implique de faire d'abord état du processus et des ressources (financières, matérielles, expertise, partenariales) qui sont ou seront mobilisées dans la préparation et la réalisation du projet, puis d'anticiper celles qui seront déployées pour le faire vivre et perdurer dans le milieu. La démonstration réalisée est cohérente avec ce qui la motive initialement (succession logique des étapes et lien avec l'objectif principal du projet, ceux du programme, justification de l'approche). Elle inspire confiance quant au fait que le demandeur est crédible et compétent pour mener le projet à terme.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Voir l'**inventaire** réalisé par le Réseau des unités régionales de loisir et de sport pour demeurer au fait des programmes de subventions disponibles.
- Imprégnez-vous de l'esprit du programme, respectez-en les exigences et veillez à déposer une demande complète.
- Rédigez avec concision et précision pour un propos accessible et convaincant.
- Favorisez les verbes d'action et évitez toute prolixité, les répétitions et les excès de figures de style.
- Considérez l'ensemble des coûts inhérents à l'infrastructure selon sa durée de vie utile. Vous pourriez être surpris de l'importance des coûts d'exploitation par rapport aux coûts de construction.
- Profitez du regard de personnes extérieures au projet pour améliorer votre demande.
- Ne sous-estimez ni l'influence politique à laquelle la décision est soumise, ni la subjectivité du processus d'analyse ou encore son caractère discrétionnaire.
- Aigüisez votre patience. De sa planification à sa mise en œuvre, un projet requiert souvent plusieurs années selon sa nature.
- Exercez-vous, apprenez des refus et gagnez en expérience, c'est en forgeant que l'on devient forgeron!

Photo : Shutterstock.com



² Le résultat fait référence au changement direct et immédiat que le projet produira sur la situation ou la problématique.

³ L'ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus qui ont un lien de causalité direct ou indirect avec le projet définit son impact.

⁴ Les changements issus de l'incidence du projet avec le milieu (milieu physique et humain, autres actions...) en caractérisent les effets.

Nous apprenons, nous grandissons,
nous essayons, nous recommandons.

Le jeu nous définit.



Nos solutions :

- ▶ Aires de jeux
- ▶ Instruments de musique extérieurs
- ▶ Abris et parasols
- ▶ Mobilier urbain
- ▶ Stations d'exercices
- ▶ Surfaces de protection
- ▶ Supports à vélo et station de réparation



www.abcrecreationqc.com info@abcrecreation.com

1-877-571-4747



Formations en ligne... et en vrai de vrai!

Explorez les formations

loisirpublic.qc.ca/programme-de-formations

3 types de formations exclusives aux membres de l'AQAIRS, AQLM, ARAQ et AREVQ

PLUS DE DÉTAILS

Formations à la carte pour les groupes, à l'endroit de votre choix

INSCRIPTION

Formations en ligne pour individus

Webinaires et formations en présentiel d'octobre à mai

CALENDRIER



L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AUX PORTES DU LOISIR



BENJAMIN BRANGET

Chargé de cours, UQTR, et étudiant au doctorat
interdisciplinaire en aménagement,
Université de Montréal



PIERRE ROSIN

Gestionnaire de projet, JACOB¹

DES FONCTIONS PROFESSIONNELLES À MAÎTRISER

L'intelligence artificielle (IA) est actuellement au cœur de la révolution numérique qui s'opère à l'échelle planétaire. Elle constitue un phénomène aujourd'hui incontournable s'immiscuant dans toutes les sphères de la vie et de la société, y compris les secteurs primaire, secondaire et tertiaire. Cet article s'attarde à la contribution potentielle de l'IA au champ du loisir et plus particulièrement à la planification, la conception et la gestion des espaces de loisir publics. Il circonscrit d'abord ce domaine en pleine effervescence puis présente plusieurs applications prometteuses de l'IA aux espaces publics à vocation récréative. Il aborde ensuite certaines considérations éthiques et d'autres défis à prendre en compte dans le développement responsable de l'IA avant de conclure avec quelques perspectives.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

C'est en 1956, à l'occasion d'un colloque scientifique aux États-Unis, qu'apparaît pour la première fois le terme IA. C'est par analogie avec l'intelligence humaine, qu'elle cherche à simuler par des programmes informatiques exécutant certaines tâches à la manière d'un être humain (Test de Turing). En ce sens, l'IA est un domaine de recherche qui se dédie à l'étude de la façon dont les machines peuvent effectuer des tâches habituellement réalisées par les humains. À l'heure actuelle, les réseaux de neurones profonds (deep learning) y sont les plus disruptifs. Il s'agit

d'une classe d'algorithmes qui accomplissent des tâches spécifiques en s'appuyant sur des statistiques avancées et d'énormes quantités de données. Parmi ces tâches, on compte la prédiction, l'apprentissage, l'adaptation des réponses à des contextes changeants ainsi que la reconnaissance et la classification d'images.

Pour exécuter ces opérations, les réseaux de neurones profonds s'appuient sur des méthodes statistiques avancées que l'on fait évoluer dans un environnement informatique dynamique. Cela leur confère une grande utilité, notamment en matière de prise de décisions sur des scénarios inédits par ce que l'on appelle la capacité de généralisation. La grande force des réseaux neuronaux se situe dans l'analyse des causes et des effets de plusieurs scénarios par la mise en relation d'un nombre gigantesque de variables; on parle alors d'encoder l'information pour être capable d'anticiper le prochain scénario le plus probable, puis de décoder l'information.

De nos jours, l'IA est propulsée par des infrastructures logicielles, de plus en plus élaborées, elles-mêmes soutenues par des ordinateurs surpuissants, équipés de processeurs GPU performants, offrant des capacités de traitement très rapides. Ces avancées technologiques ont rendu possible, via de gigantesques flux de données, l'émergence des systèmes apprenants² propulsés par l'apprentissage automatique³ et plus

¹ Le Centre d'intelligence artificielle appliquée JACOB¹ est un centre collégial de transfert de technologie (CCTT) qui est le fruit d'une collaboration entre le collège John-Abbott et le collège Bois-de-Boulogne. Situé à Montréal, cet organisme sans but lucratif a pour mission de faciliter l'application de l'intelligence artificielle dans le tissu économique québécois et pour vision d'accélérer la progression économique et sociale du Québec par l'innovation responsable, le partage de connaissances et l'expertise pragmatique.

² Très populaires depuis la fin des années 2000, les systèmes apprenants analysent des données afin que les modèles statistiques se modifient et évoluent jusqu'à parvenir aux résultats souhaités. Les systèmes apprennent par eux-mêmes, de manière automatique et sans règles prédéfinies. L'apprentissage permet de répondre au problème posé.

³ L'apprentissage automatique est la branche de l'IA qui consiste à programmer un algorithme de manière qu'il puisse apprendre par lui-même. On distingue trois types d'apprentissage automatique : l'apprentissage supervisé, l'apprentissage non supervisé et l'apprentissage par renforcement.

spécifiquement par les réseaux de neurones profonds⁴. Ces algorithmes d'apprentissage, en couplant leurs capacités de généralisation avec leurs méthodes d'apprentissage des représentations de notre réalité, peuvent exécuter des tâches difficiles avec succès telles que la reconnaissance d'objets dans des images avec une précision proche de celle de l'humain.

Ainsi, la mise en place d'une véritable automatisation de certaines tâches est aujourd'hui possible grâce à une méthode que l'on appelle apprentissage supervisé, qui ouvre la voie à de nouvelles façons de travailler plus efficacement en optimisant les tâches répétitives et routinières. Cette automatisation pourrait par exemple répondre aux besoins de certains secteurs carencés en main-d'œuvre.

Une autre capacité extraordinaire de l'IA, utile dans le domaine de l'innovation, est la possibilité d'enrichir la connaissance humaine en décelant certaines interactions possibles mais jusqu'alors inexplorées dans une base de connaissances⁵. Cette capacité est toutefois à double tranchant puisque les solutions proposées intègrent les biais présents dans les données d'entraînement ou introduisent parfois des conceptions factuellement fausses que l'on appelle aussi hallucinations.

Ces progrès fulgurants permettent aujourd'hui à l'IA de simuler l'intelligence à un niveau jamais atteint dans une variété de domaines (santé, finance, transports)⁶ en plus d'ouvrir de nouvelles perspectives dans d'autres, dont celui du loisir. Dès lors, les organisations publiques, parapubliques et privées peuvent bénéficier de ces technologies pour améliorer leurs processus et les services qu'elles offrent. Au Québec, le centre de transfert technologique JACOB B a pour mission de répondre à ces besoins.

L'IA APPLIQUÉE AUX ESPACES DE LOISIR PUBLICS

Cœurs battants de la vie urbaine, les espaces de loisir publics⁷ structurent l'espace urbain et rythment la vie de la cité. Pour autant,

ces espaces constituent généralement des réponses aux besoins locaux et aux aspirations citoyennes et politiques, et leur développement s'imprègne des tendances et enjeux qui caractérisent nos sociétés. Or, l'aménagement de tels espaces mérite d'être réalisé « au bénéfice des sociétés qui les produisent et les occupent » (Lévy et Lussault, 2013, p. 73). Leur conception doit donc permettre « d'anticiper et organiser un futur souhaitable et, si possible, meilleur que le précédent » (Antoni, 2016, p. 15), et cela à long terme (Antoni, 2016).

Selon son sens premier, aménager implique donc de façonner un milieu dans la perspective de générer des résultats, des effets et plus globalement un impact qui lui seront d'autant plus profitables. Cela invite nécessairement à identifier les solutions les plus à même d'induire les plus grands bienfaits possibles. Sur cet aspect, l'IA peut justement contribuer à améliorer les pratiques actuelles en facilitant l'identification des ressources et des scénarios d'aménagement les plus appropriés pour répondre aux besoins actuels et à venir.

APPLICATION DE L'IA À LA PLANIFICATION, LA CONCEPTION ET LA GESTION DES ESPACES DE LOISIR PUBLICS

Planifier l'aménagement ou le réaménagement des espaces de loisir publics d'un territoire implique de pouvoir disposer d'une connaissance fine des réalités et des dynamiques à l'œuvre à de nombreux égards. Ainsi, les parties prenantes impliquées (professionnels, élus, citoyens, etc.) peuvent recourir à plusieurs ensembles de données qui leur permettront d'approfondir leur compréhension et d'enrichir leurs réflexions en termes de planification et de conception. De plus, les propriétaires-gestionnaires peuvent bénéficier de la contribution de l'IA en ce qui concerne la gestion de ces espaces. Sur ce plan, l'IA peut se révéler particulièrement significative et son potentiel, exponentiel, comme l'illustrent les quelques propositions suivantes.

Une autre capacité extraordinaire de l'IA, utile dans le domaine de l'innovation, est la possibilité d'enrichir la connaissance humaine en décelant certaines interactions possibles mais jusqu'alors inexplorées dans une base de connaissances.

⁴ L'apprentissage profond est la branche de l'apprentissage automatique qui utilise des réseaux de neurones artificiels, la technologie derrière les plus récentes avancées en IA.

⁵ Celles-ci visent à stocker de manière ontologique des connaissances explicites, des règles, des faits et des relations pour faciliter la compréhension d'un domaine et bâtir des systèmes d'aide à la décision.

⁶ Ces avancées technologiques ont permis de développer une capacité de représentation et de généralisation pouvant effectuer des tâches que seuls les humains pouvaient faire par le passé.

⁷ Sont considérés comme espaces publics de loisir les espaces formels et informels, intérieurs et extérieurs, spécialisés et non spécialisés pouvant accueillir une ou plusieurs activités de loisir pratiquées librement ou de manière organisée, ponctuellement ou en permanence, et dont la propriété relève d'une instance publique ou associée. Ces espaces peuvent être des rues, des places, des esplanades, des parvis, des jardins, des parcs ou d'autres espaces accessibles à tous et à toutes où se croisent, se rencontrent et échangent des individus, des groupes et des communautés.

Population et publics

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic populationnel et du milieu (démographie, vulnérabilités, finances publiques, contraintes naturelles, infrastructures...) • Analyse des cultures, traditions et pratiques • Promotion de la diversité culturelle grâce à la ludification • Identification des publics utilisateurs et des non-publics, et établissement de scénarios | <ul style="list-style-type: none"> • Intégration d'animations ludiques, interactives et adaptatives • Programmation d'activités et d'événements adaptés aux utilisateurs • Optimisation de la gestion de l'affluence • Atténuation des barrières linguistiques dans les communications à l'aide de la traduction automatique |
|---|--|

Espaces, infrastructures, équipements, activités et services

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic de l'ensemble de l'offre actuelle (atouts, limites) • Analyse et prédiction des besoins futurs et recommandations • Évaluation et test de planification par jumeaux numériques et génération d'images • Identification et analyse de scénarios optimaux (localisation, choix de l'offre, implantation...) • Analyse des espaces de socialisation, des publics et des activités • Intégration de dispositifs producteurs d'expériences immersives (usager-environnement) • Création de systèmes de recommandations sur les activités et les services proposés dans les espaces publics | <ul style="list-style-type: none"> • Optimisation de la gestion des infrastructures et équipements (entretien, maintenance, renouvellement) • Évaluation des besoins et services, recommandations • Création de systèmes de gestion d'équipements automatisés (prêt et location) • Aide à la mise en relation et à l'intégration des personnes partageant des intérêts similaires • Évaluation de la satisfaction des usagers et recommandations |
|--|---|

Mobilité et accessibilité aux espaces publics (naturels et bâtis)

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic de mobilité active et collective (zones, infrastructures, équipements, services...) • Définition et planification des services de mobilité (parcours, desserte, horaires, capacités) • Diagnostic d'accessibilité des espaces publics (obstacles, desserte, raccordement...) • Analyse des parcours et des points de congestion (données cartographiques et de mobilité) • Intégration de la vidéosurveillance et de capteurs pour prévenir les accidents en temps réel et limiter les fausses alertes • Évaluation de scénarios de conception pour identifier les aménagements les plus opportuns • Simulation de test de résistance pour prévenir la dégradation des équipements et assurer la sécurité des utilisateurs | <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des niveaux de saturation des zones de stationnement • Optimisation des flux de circulation (transport en commun, feux rouges, stops...) en temps réel • Prévion et anticipation de l'achalandage pour déployer du personnel en vue d'améliorer la mobilité et l'accessibilité • Surveillance et coordination des mouvements des foules lors d'événements publics • Surveillance et identification des activités préjudiciables et menaçantes (vandalisme, objets interdits, agressions...) par vidéosurveillance et capteurs • Prévention des accidents liés aux pratiques de loisir, détection en temps réel et optimisation de l'intervention des secours • Surveillance et détection des événements et catastrophes naturelles (tempêtes de neige, embâcles et inondations, canicules, incendies...) • Soutien à la gestion des risques, au choix et à la coordination des interventions |
|---|---|

Développement durable

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Inventaire, analyse et cartographie des corridors écologiques (images satellites, drones, vision par ordinateur) • Identification des zones à haute valeur écologique • Diagnostic territorial (zones inondables et délétères, infrastructures, sources de pollution...) • Recensement des espèces fauniques et floristiques grâce à la reconnaissance multimédia (image, vidéo, vocale...) | <ul style="list-style-type: none"> • Optimisation de la gestion faunique et floristique • Optimisation de l'utilisation des ressources énergétiques (gaz, chauffage...) • Optimisation de la gestion des ressources naturelles (arrosage et irrigation, éclairage public...) • Détection et prévention des menaces écologiques (qualité de l'air) • Optimisation de la collecte et du traitement des matières résiduelles |
|--|--|

ENJEUX ÉTHIQUES

« Les bénéfices de l'intelligence artificielle seront d'autant plus grands que les risques liés à son déploiement seront faibles. Or, le premier danger que présente le développement de l'intelligence artificielle consiste à donner l'illusion que l'on maîtrise l'avenir par le calcul. [...] Mais dans les affaires humaines, demain ressemble rarement à aujourd'hui, et les nombres ne disent pas ce qui a une valeur morale ni ce qui est socialement désirable. » (Dilhac et coll., 2018, p. 7)

Les multiples développements observés en IA ouvrent la porte à de nombreuses applications et retombées dans le champ du loisir, notamment en ce qui concerne l'amélioration des interventions dans les espaces de loisir publics. Or, les bienfaits que l'IA a le potentiel d'engendrer ne peuvent évincer les enjeux éthiques et autres risques inhérents à son utilisation, ni même galvauder les valeurs, principes et finalités généralement associés au loisir public.

À cet égard, la *Déclaration de Montréal pour un développement de l'intelligence artificielle responsable* (Dilhac et coll., 2018) constitue un cadre intéressant pour quiconque s'intéresse à l'IA, y compris les responsables politiques, élus ou nommés, qui souhaitent une transition numérique saine pour la population. Dix principes y sont énoncés afin de garantir un développement responsable de l'IA. Ces principes reposent sur l'idée commune que les êtres humains aspirent à s'épanouir comme des êtres sociaux doués de sensations, d'émotions et de pensées, et qu'ils s'efforcent de réaliser leurs potentialités en exerçant librement leurs capacités affectives, morales et intellectuelles.

Ces principes ne sont pas sans rappeler ceux que l'on promeut généralement dans le champ du loisir public et les valeurs auxquelles ils se rattachent⁸. Citons par exemple la volonté d'accroître le bien-être de tous les êtres sensibles, celle de maintenir et renforcer les liens de solidarité entre les personnes et les générations, l'intention de maintenir la diversité sociale et culturelle et de ne pas restreindre l'éventail des choix de vie et des expériences personnelles. D'autres enjeux font écho au souhait et à la volonté de contribuer à la réalisation d'une société juste, équitable et inclusive tout en assurant une durabilité écologique forte. Un principe digne de mention et non des moindres concerne finalement la protection de l'intimité et

de la vie privée, qui est d'ailleurs l'objet de la Loi 25 au Québec (Gouvernement du Québec, 2021) obligeant les organisations

Principes de la Charte de Montréal sur l'IA responsable

BIEN-ÊTRE

RESPECT
DE L'AUTONOMIE

PROTECTION DE
L'INTIMITÉ ET DE LA
VIE PRIVÉE

SOLIDARITÉ

PARTICIPATION
DÉMOCRATIQUE

ÉQUITÉ

INCLUSION
DE LA DIVERSITÉ

PRUDENCE

RESPONSABILITÉ

DÉVELOPPEMENT
DURABLE



Photo : Shutterstock.com

⁸ Notamment l'accessibilité, la sécurité, la qualité des services, l'éthique, le plaisir, le développement des individus et des communautés.

La qualité des données essentielles à l'élaboration des systèmes d'IA, qui nourrissent les algorithmes et acquièrent une grande valeur lorsqu'elles sont traitées, analysées et croisées constitue un défi permanent.

à assurer la confidentialité des informations personnelles utilisées notamment pour l'entraînement des algorithmes d'IA, notamment les réseaux neuronaux profonds.

ET DEMAIN...

À ce jour, l'IA est en mesure d'égaliser voire parfois de dépasser les capacités humaines pour de plus en plus de tâches. En plus de soixante ans d'existence, elle n'a cessé d'évoluer, de se perfectionner, de se démocratiser et continue encore aujourd'hui de surprendre. Le rythme de ces innovations s'accélère de manière exponentielle, révélant ainsi l'étendue de son potentiel de développement. Il est donc essentiel de considérer aujourd'hui l'IA à sa juste valeur, notamment en fonction des améliorations qu'elle peut apporter aux conditions de vie, qu'il s'agisse notamment de la dimension sociale, de l'environnement ou de l'urbanisme.

Pour développer une IA disruptive et pertinente, quel qu'en soit le registre d'application, il sera néanmoins nécessaire de relever plusieurs défis. Parmi ceux-ci figure la qualité des données essentielles à l'élaboration de ces systèmes, qui nourrissent les algorithmes et acquièrent une grande valeur lorsqu'elles sont traitées, analysées et croisées pour illustrer différents phénomènes (Boniface, 2021). Ainsi, un impair consisterait à se concentrer simplement sur les flux de données⁹ sans considérer la qualité ni la pertinence des données en tant que telles. En effet, l'utilisation de données fiables, précises et représentatives des domaines d'application doit être privilégiée pour contrôler tout biais possible, pouvant ultimement mener à des décisions jugées discriminatoires.

Un autre défi concerne la formation universitaire et professionnelle. L'évolution rapide de l'IA, marquée notamment par l'apparition d'outils de plus en plus simples à manipuler et de nouveaux types de modèles appelés modèles génératifs¹⁰ (ChatGPT, Bard, etc.), nécessite que les établissements d'enseignement supérieur adaptent dès à présent leurs cursus afin de former une nouvelle main-d'œuvre qualifiée pour intégrer et développer habilement cette jeune technologie. Le Québec se positionne tout de même comme chef de file autour des technologies

de pointe en ayant l'un des écosystèmes les plus avancés en la matière.

Finalement, il ne faut pas oublier que l'IA doit rester un outil au service de l'humain. Elle doit donc en servir les intérêts et ultimement son bien-être. Bien que son développement soit encore jeune, il n'en est pas moins prometteur et invite à définir et appliquer des cadres éthiques protégeant de dérives éventuelles.

QU'EN DIT L'IA ELLE-MÊME?¹¹

Voici un exemple d'utilisation d'un modèle génératif tel que ChatGPT :

COMMANDE ("PROMPT") SOUMISE À GPT-4¹²- Ton rôle est de rédiger une section intitulée "PERSPECTIVES D'AVENIR" en un paragraphe de 100 mots pour conclure ce document. Cette section permet d'avoir une image de la situation future et des avantages dont chacun bénéficiera du sujet suivant abordé dans cet article. Cette section vise à étendre la réflexion du lecteur de manière subtile. Utilisez le même style d'écriture et le même vocabulaire que ceux utilisés dans le document.

RÉPONSE GÉNÉRÉE PAR GPT-4 : L'avenir de l'IA dans le loisir public s'annonce prometteur, avec une utilisation responsable et équitable favorisant diversité sociale, solidarité intergénérationnelle et développement durable. En mettant l'accent sur la qualité des données et une éducation appropriée, l'IA deviendra un catalyseur pour une société plus juste et inclusive, améliorant les conditions de vie et les expériences personnelles tout en préservant les valeurs fondamentales qui unissent nos communautés. Finalement, une collaboration étroite entre les acteurs du loisir public et les experts en IA renforcera cette intégration réussie et durable, créant ainsi des synergies interdisciplinaires bénéfiques pour tous.

RÉPONSE REFORMULÉE PAR LES AUTEURS : L'avenir de l'IA dans le loisir public s'annonce prometteur dès lors que certaines conditions sont respectées. Ainsi l'IA doit être utilisée de manière responsable et équitable, elle doit promouvoir la diversité sociale, la solidarité intergénérationnelle et le développement durable. En mettant l'accent sur la qualité des données et l'éducation, l'IA catalysera le développement d'une

⁹ Téléphones intelligents, objets connectés, équipements de la vie quotidienne, les espaces publics et privés (et même le corps humain) sont dorénavant truffés de capteurs enregistrant différentes traces numériques laissées par leurs usagers (Douzet, 2020).

¹⁰ Algorithmes d'IA qui génèrent de nouvelles données en imitant la structure et les motifs d'un ensemble de données existant.

société plus juste et inclusive. Cela améliorera les conditions de vie et les expériences vécues par chacun et chacune tout en préservant les valeurs fondamentales unissant nos communautés. Enfin, il convient de réfléchir aux perspectives et aux défis que l'IA soulève pour le loisir de demain. À cet égard, quels en seront les formes? Quel rôle y jouera l'IA? Comment les données y seront-elles traitées? Gageons que la collaboration étroite entre les acteurs du loisir public et les experts en IA sera cruciale pour explorer ces questions et assurer une innovation bénéfique pour tous.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Antoni, J.-P. (2016). *Concepts, méthodes et modèles pour l'aménagement et les mobilités*. Paris: Economica. 250 p.

Boniface, P. (2021). *Géopolitique de l'intelligence artificielle : Comment la révolution numérique va bouleverser nos sociétés*. Paris: Éditions Eyrolles.

Dilhac, M.-A., Abrassart, C., & Voarino, N. (2018). *Rapport de la Déclaration de Montréal pour un développement responsable de l'intelligence artificielle*. 321 p.

Douzet, F. (2020). Éditorial. « [Du cyberspace à la datasphère. Enjeux stratégiques de la révolution numérique](#) », *Hérodote*, 177-178(2-3), 3-15.

École des Hautes Études en Santé Publique, Agence d'urbanisme Bordeaux Aquitaine, ADEME, Direction Générale de la Santé, & Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature. (2020). *ISADORA: Le guide ISadOrA une démarche d'accompagnement à l'Intégration de la Santé dans les Opérations d'Aménagement urbain*. 354 p.

Gouvernement du Québec (2021). *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels*. LQ 2021, c 25. Consulté le 31 mars 2023 à <https://canlii.ca/t/6d6s0>.

Lévy, J. & Lussault, M. (2013). *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*. Paris: Belin Éditeur. 1128 p.



Photo : Shutterstock.com



Le monde à ciel ouvert

Chez Jambette, nous croyons qu'il est de notre devoir à tous de bâtir **un monde meilleur**. Nous imaginons des environnements **accessibles, accueillants et sécuritaires**.

1 877 363-2687
www.jambette.com

Jambette 40



À faire des vagues
avec vous

Les essentiels pour des installations bien équipées

Accessibilité - Entretien - Équipement



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

SAVARIA

MATÉRIAUX PAYSAGERS LTÉE

VOTRE
EXPERT
EN

**SURFACES AMORTISSANTES
POUR VOS
PROJETS LOISIRS**

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

6 sites à travers le Québec et l'Ontario pour vous servir
savaria.ca

Émilie Chagnon, agronome emiliechagnon@savaria.ca 514 977.5147



SPORTS-INTER
PLUS



**Tout pour aménager
vos terrains sportifs**



Buts de soccer



Peinture à gazon



Poussière à ligner

Et plus encore !

Commandez en ligne.

SPORTS-INTER.COM

Simple et rapide !



ANDRÉ THIBAULT
Ph. D., professeur émérite

« Comment faire pour bâtir des villes dynamiques, durables et inclusives au XXI^e siècle? Pour développer différemment, pensons différemment. En ouvrant la fabrique de la ville aux citoyens, nous leur permettons de se réapproprier des lieux et de les investir afin que les espaces publics reflètent réellement leurs besoins, leurs aspirations et leur identité¹. »

Quand un décideur invite la population à prendre part à une décision, il peut la sonder, l'informer, la consulter ou encore négocier une entente de partenariat.

SAVOIR INTERAGIR AVEC LA POPULATION : LES RÈGLES DE L'ART



Cette ouverture aux citoyens peut facilement être source de frustration pour les citoyens comme pour les administrations municipales : les citoyens peuvent penser qu'on ne les écoute pas, les décideurs que c'est une perte de temps ou que ces invitations à la participation ne font qu'exacerber les conflits latents. Dès lors, on comprend que la participation ne s'improvise pas, qu'elle requiert des savoirs et des savoir-faire de plus en plus connus.

L'interaction avec la population obéit à des règles de l'art éprouvées qui en assurent la crédibilité auprès des citoyens et l'efficacité pour la municipalité. Celle-ci a en effet besoin de ces éclairages malgré, parfois, l'obstruction de certains. Dans la plupart des projets de développement ou dans la gestion courante des infrastructures, la participation de la population a un effet d'appropriation du projet et de mesure de son acceptabilité sociale.

Dans tous les cas, les professionnels en loisir en sont partie prenante. Dans les grandes villes, cette fonction est généralement dévolue au Service des communications tandis que dans les autres, c'est le professionnel qui agit comme maître d'œuvre. Dans le premier cas, il faut bien passer la commande, dans le second, maîtriser les savoir-faire.

Pour gagner en crédibilité et en efficacité, il y a obligation de transparence quant aux intentions des décideurs municipaux et à la nature de la relation dans laquelle on invite les citoyens à s'engager.

Ce texte présente les principales règles de l'art qui favorisent cette transparence et facilitent la réussite d'une interaction avec la population. Ces règles sont tirées du travail de plusieurs personnes réunies autour du document intitulé *Cadre de référence de la participation publique (Démocratique, utile et crédible)*².

ÊTRE CLAIR SUR LA NATURE DE L'INTERACTION : UNE EXIGENCE ÉTHIQUE

Voter à une élection ou à un référendum, faire une marche de protestation ou présenter un mémoire à une commission parlementaire sont tous des gestes de participation publique, mais qui ne sont pas de même nature, on le voit bien. Dans le premier cas, il s'agit d'un geste encadré par les lois électorales, dans le second, il s'agit d'un acte militant et dans le troisième, le citoyen répond à l'invitation des décideurs de prendre part à un processus de décision. Telles sont les trois modes principaux de participation publique offerts aux citoyens.

Quand un décideur invite la population à prendre part à une décision, il peut la sonder, l'informer, la consulter ou encore négocier une entente de partenariat. Ce sont, là encore, des gestes distincts *puisque'ils n'accordent pas le même pouvoir aux participants*.

Avant d'entrer en relation avec la population, il y a exigence éthique de préciser clairement la nature de cette relation, d'indiquer

¹ Anne Hidalgo, maire de Paris, Valérie Plante, mairesse de Montréal (2019). Préface du livre de Jan Gehl et Brigitte Svarre (2019), *La vie dans l'espace public - Comment l'étudier, écosociété*, p. 8

² André Thibault, Marie Lequin, Mireille Tremblay, groupe de travail sur la qualité de la participation publique formé à la suite du Forum sur le développement social (2000), *Cadre de référence de la participation publique (Démocratique, utile et crédible)*

quel pouvoir ont les citoyens et d'annoncer l'objet de l'interaction.

Voyons comment se distinguent et où se classent ces divers modes de participation publique.

LA PARTICIPATION SANS VÉRITABLE POUVOIR : COMMUNICATION MARKETING, SONDAGE

Ce premier échelon du pouvoir accordé aux citoyens constitue une très faible participation puisque le décideur use d'une autorité totale et que la relation avec les citoyens est à sens unique, n'existant qu'aux seules fins de promouvoir son projet ou d'étudier les citoyens comme des objets ou des clients. On annonce souvent que la participation a pour objectif de faciliter l'adhésion des citoyens à tel ou tel projet.

- Le *marketing social* cherche à informer et à persuader.
- Le *sondage* permet d'étudier les citoyens comme des objets d'investigation.

LE POUVOIR D'INFLUENCE : INFORMATION, CONSULTATION ET PLAINTÉ

Le deuxième échelon correspond à un pouvoir citoyen défini par la volonté des décideurs qui cherchent à informer le citoyen ou à obtenir, par la consultation, son point de vue et ses recommandations. Le citoyen jouit alors d'un pouvoir d'influence, même si certains considèrent la consultation comme une véritable assemblée de démocratie directe.

Le dialogue et l'échange avec les citoyens permettent d'atténuer les conflits ou les divergences, de bonifier les projets et d'augmenter le sentiment d'appartenance à ceux-ci.

- L'*information* constitue un ingrédient de base, un capital pour la participation : elle permet d'optimiser la compréhension du projet et de mieux soutenir les autres méthodes de participation.
- La *consultation* est définie comme l'action de prendre part à un processus de décision en donnant son avis à l'invitation de



Rendez votre ville plus attrayante et amusante!

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

décideurs qui conservent leur pouvoir et leur responsabilité, en bout en course.

- Le *processus de plainte*, généralement réglementé, permet aux citoyens d'influencer les décisions en vue de les améliorer au terme du traitement de leur plainte.



Photo : Ville de Sherbrooke

LE POUVOIR PARTAGÉ : DÉLÉGATION, PARTENARIAT

L'échelon le plus élevé du pouvoir citoyen présente un réel partage du pouvoir de décision entre les parties.

En *partenariat*, le décideur et les citoyens prennent « ensemble » la décision à la suite d'un processus de négociation. La participation de partenaires égaux sollicite la concertation entre chacun d'eux et leur implication active dans la réalisation du projet.

En *délégation*, il y a un transfert du pouvoir de certaines décisions vers un autre palier ou un organisme qui assure le cheminement de la décision.

LE POUVOIR DÉCISIONNEL DÉMOCRATIQUE

Ici on parle d'élection et de référendum dont le résultat est légalement ou politiquement contraignant pour le décideur.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA CONSULTATION

Les expériences sur le terrain et leurs diverses évaluations rendent possible d'énoncer 10 conditions critiques pour la réussite d'une consultation, mode fréquemment utilisé par les municipalités pour interagir avec la population et bonifier leurs projets en infrastructures.

Une décision est à venir et les citoyens sont informés de sa nature.

Celui qui initie la participation est habilité à décider.

Le décideur accepte d'être influencé et s'engage à expliquer sa décision, ce qui implique concrètement qu'il y a une marge de manoeuvre pour modifier un projet.

Le processus est accessible à tous : les moyens sont mis en œuvre pour le faciliter.

Le processus a lieu en public.

Les règles et le processus de participation doivent être clairs, connus et convenus : ordre et droit de parole, étapes du processus, échéances, etc.

Doit avoir lieu une phase d'information et de questionnement sur le projet avant l'expression des opinions et des recommandations (idéalement à des moments distincts).

Le débat est fondé sur la recherche du bien commun et moins sur les cas individuels : on invite systématiquement les participants à se prononcer sur le « nous » au-delà du « je ».

Les citoyens les plus visés doivent être touchés par l'objet ou le projet.

La participation doit avoir lieu au moment opportun et, parfois, à quelques reprises au cours du projet. Par exemple, au début sur les orientations et plus tard sur les composantes.



Photo : Shutterstock.com

Cette figure peut servir de liste de questions à poser avant d'entreprendre toute consultation ou de transmettre à un service de communication un mandat en ce sens. Il est toujours utile d'accompagner cette démarche d'une analyse des enjeux et de leurs protagonistes qui pourraient colorer et influencer la dynamique de toute interaction avec la population.

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

RÉAMÉNAGEMENT DE PARC SUR FOND DE PARTICIPATION CITOYENNE

Lieu : Ville de Terrebonne

Image : Ville de Terrebonne



Population : 122098

En résumé

La Ville a impliqué ses citoyens au cœur de la réflexion sur un projet de réaménagement de parc en 2020 et 2021. Malgré la pandémie, qui aurait pu bouleverser les plans, diverses stratégies de consultation ont été mises en place : sondage en ligne, rencontres citoyennes virtuelles et sollicitation d'avis d'organismes de sport et de loisir. Un banc d'allaitement a été installé dans le parc avec la collaboration de l'organisme Nourri-Source, et Hydro-Québec a fait une importante contribution financière dans le cadre de son programme de mise en valeur intégrée. Le parc Pierre-Le Gardeur réaménagé a été ouvert au public à l'été 2022, mais en raison de retards de livraison de certains équipements, l'inauguration officielle a dû être reportée à mai 2023.

Contexte

- Le parc Pierre-Le Gardeur était vétuste, ses premiers équipements dataient de 1995.
- Un réaménagement était nécessaire pour répondre aux besoins de la population, offrir des équipements complémentaires à ceux des autres parcs du quartier, enrichir la programmation et accroître son caractère invitant.
- La Ville désirait impliquer ses citoyens dans la réflexion et connaître leurs préférences quant au choix de certains équipements.
- Le projet s'est déroulé en période pandémique.

Participation citoyenne

La Direction des relations avec les citoyens et des communications, de concert avec la Direction du loisir et de la vie communautaire et la Direction du génie, a piloté une démarche



permettant d'intégrer les citoyens dans le processus de réaménagement du parc. Cette démarche s'est déroulée en quatre étapes.

Première rencontre citoyenne en webdiffusion, décembre 2020

- Présentation du processus, des concepts d'aménagement et des modalités du sondage
- Plus de 2000 lettres d'invitation envoyées aux résidences situées dans un rayon de 800 mètres du parc
- 94 personnes connectées en direct
- 71 visionnements en différé
- 35 questions et commentaires reçus et auxquels on a répondu en direct

Sondage en ligne, décembre 2020

- Deux concepts ont été présentés : 25 % des votes pour le concept 1 avec patinoire permanente, 75 % des votes pour le concept 2 avec piste à rouleaux asphaltée
- Quelques questions pour connaître le profil des répondants
- Une soixantaine de réponses (seules les réponses des citoyens dans le rayon de 800 mètres ont été prises en compte)

Deuxième rencontre citoyenne en webdiffusion, juin 2021

- Présentation du concept final, d'images inspirantes et de l'échéancier des travaux
- 121 personnes connectées en direct
- 45 visionnements en différé
- 56 questions et commentaires reçus et auxquels on a répondu en direct

Rencontres avec des représentants d'organismes, août 2021

- Rencontres virtuelles
- Organismes : Association régionale de loisir pour personnes handicapées de Lanaudière, Association des personnes handicapées physiques Rive-Nord, Nourri-Source Lamater
- Recommandations de mobilier afin de répondre aux besoins spécifiques de certaines clientèles et maximiser l'accessibilité universelle du parc

Projet enrichi grâce à la participation citoyenne

À la base, il y avait :

- Nécessité que l'espace public réponde aux besoins des personnes de tous âges
- Besoin de rendre le parc accessible et fréquentable en toute saison
- Inquiétude quant aux possibles nuisances dues à l'aménagement de la piste à rouleaux
- Volonté de respecter les principes de développement durable
- Désir de limiter les obstacles physiques afin de favoriser l'accès à tous
- Souhait d'équipements favorisant la pratique d'activités physiques et la socialisation
- Ambition que le parc soit extraordinaire

Concrètement, à la suite des consultations citoyennes, le plan de réaménagement a été bonifié ainsi :

- Modification de l'éclairage pour limiter les nuisances appréhendées
- Modification du réseau de sentiers afin de pouvoir glacer un parcours en période hivernale
- Ajout de végétaux (arbres et autres plantes)
- Ajout de tables de tennis de table
- Modification de l'implantation du mobilier et de certains équipements, surtout pour des motifs d'accessibilité et d'atténuation des nuisances pour le voisinage

Coût total du réaménagement : 1,8 M\$

Caractéristiques du parc réaménagé

- Grande table de rassemblement et de socialisation
- Pergola
- Chaises longues
- Piste à rouleaux asphaltée (pumptrack)
- Aires de jeu
- Jeux d'eau
- Terrains de tennis
- Aire de tennis de table
- Butte de glissade
- Sentier glacé
- Banc d'allaitement
- Aires de pique-nique
- Chalet de service
- Plantation d'arbres
- Projecteurs d'ambiance
- Fontaine d'eau

Avantages et limites de l'exercice de participation citoyenne

- L'exercice de participation citoyenne s'appuyait sur certains principes de concertation et se situait entre « le pouvoir symbolique et le pouvoir partagé sur l'échelle de participation des citoyens » (Arnstein, 1969).
- Au-delà d'informer, l'intention de la Ville était de consulter et de rassurer les citoyens sur son projet de réaménagement de parc.
- La webdiffusion ne permettait cependant pas de réelle discussion avec les citoyens.
- L'exercice a néanmoins permis aux citoyens d'influencer significativement les décisions relatives au choix des équipements et au réaménagement du parc.
- La majorité des citoyens seront heureux et fiers du résultat final, mais certains seront peut-être déçus : pour des raisons logistiques ou budgétaires, de bonnes propositions n'ont pu être retenues.

Références

[Aperçu schématique du projet](#)

Ouvrage de référence théorique : Roult, R., & Miaux, S. (2016), *Aménager des espaces favorables au loisir, au sport et au tourisme*, Presses de l'Université du Québec

Personne-ressource

Jean-François Elliott, conseiller aux parcs, activités de sport et de plein air, Direction du loisir et de la vie communautaire, Ville de Terrebonne



Tous les jeux (ou presque) à portée de main



PeP ton jeu! est une application incontournable pour planifier et animer une journée au camp

- Interface complètement repensée
- Fiches de jeux simples et ludiques, accompagnées de capsules vidéos
- Nouvelle section Jeux du monde qui permet d'intégrer une dimension pédagogique aux activités
- Jeux favoris disponibles hors ligne pour créer une banque sur mesure
- Multiples variantes et adaptations qui favorisent l'inclusion
- Trouvez rapidement des jeux parfaits pour toutes les occasions!



Propulsé par



Association des camps du Québec

DÉFIS ÉPHÉMÈRES

Jouez pendant 1 an!

3 jeux différents tous les mois



Prenez soin de votre avatar tous les mois.

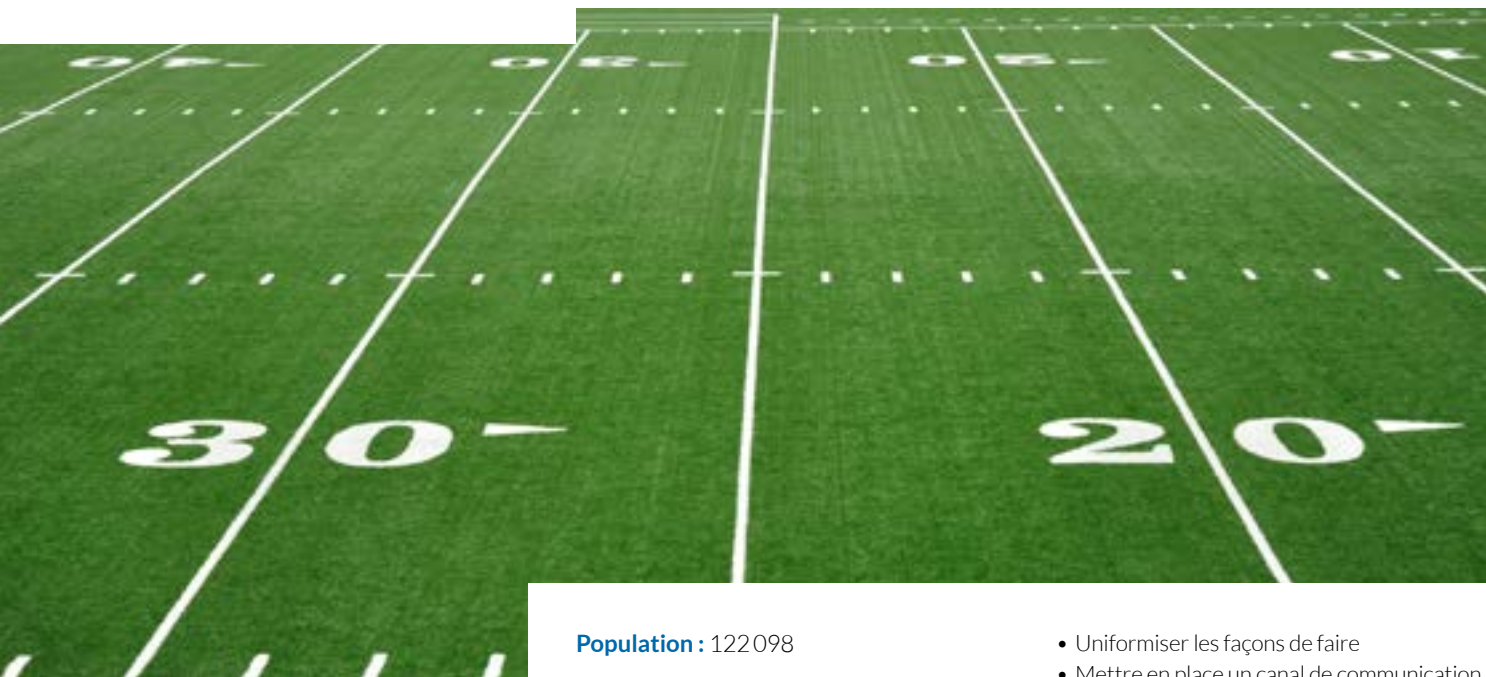
La solution idéale pour les parcs, les villes, les sentiers...



Contactez-nous : 819 210-4043 | CochleaTeam.com | info@cochleateam.com

SAVOIR CONVENIR D'UNE ENTENTE MUNICIPALE- SCOLAIRE

Lieu : Trois-Rivières



Un stade à surface synthétique est un équipement précieux à partager dans une communauté, quel que soit son propriétaire.
Photo : Shutterstock.com

Population : 122 098

Partenaires de l'entente

- Ville de Trois-Rivières
- Centre de services scolaire du Chemin-du-Roy

Contexte

Il y avait une entente municipale-scolaire depuis 2003, qui était reconduite automatiquement, mais les deux parties ont constaté différents besoins exigeant la refonte de cette convention. Principaux besoins relevés :

- Décrire les installations et les équipements faisant l'objet d'un partage ainsi que les modalités de leur entretien et de leur remplacement
- Définir les rôles et les responsabilités des acteurs
- Uniformiser les façons de faire
- Mettre en place un canal de communication entre les parties
- Déterminer la durée et les modalités de révision de la convention

Processus

- Septembre et octobre 2018 :
 - Relecture de l'entente de 2003 et identification des irritants de la Ville et des éléments à préciser
 - Analyse comparative (*benchmarking*) d'ententes similaires dans d'autres villes (Laval, Terrebonne, Gatineau)
- Octobre 2018 : mise sur pied du comité de négociation et début des séances de travail
- Octobre 2018 à novembre 2021 : 11 séances de négociation

- Cinq rencontres à l'interne de certains intervenants de la Ville de Trois-Rivières (Finances, Travaux publics, Greffe) tout au long du processus afin de préparer les séances de négociation. Les intervenants de la Ville étaient appelés à participer aux séances traitant des sujets qui les concernaient.
- Novembre 2021 : présentation du projet d'entente aux instances supérieures pour approbation
- Février 2022 : adoption de l'entente par le Conseil municipal
- Mars à juillet 2022 : présentation de l'entente aux différentes directions de la Ville de Trois-Rivières ainsi qu'à l'ensemble des directions du Centre de services scolaire
- Juillet 2022 : Mise en application de l'entente

Éléments particuliers sur lesquels a porté la négociation

- Notion de troc
- Tarifs basés sur le Règlement de tarification de la Ville (pas de gratuité pour les salles de spectacles ou de distinction entre écoles publiques et privées)
- Location de gymnases aux citoyens
- Entretien des équipements et des parcs-écoles
- Accès à un local pour les patineurs dans les installations du CSS
- Accès à des locaux et équipements du CSS pour les camps de jour

Acteurs de la négociation

Centre de services scolaire :

- Félix Goudreau, directeur adjoint du Service des ressources matérielles
- Stéphane Ayotte, directeur du Service des ressources matérielles et du Service des technologies de l'information

Ville de Trois-Rivières :

- Sophie Desfossés, directrice de la culture, des loisirs et de la vie communautaire
- Cindy Moreau, chef de service loisirs et vie communautaire
- Philippe Champagne, chef de service sports, plein air et événements
- Karine Bertrand, coordonnatrice en développement
- Sara Tardif, coordonnatrice loisirs (représentante loisirs et vie communautaire)
- Dany Boivin, coordonnateur loisirs (représentant sports, plein air et événements)

Rôle particulier de la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire dans le processus

La Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire a piloté ce dossier, de l'animation des rencontres jusqu'à la rédaction de l'entente. La Direction est ainsi porteuse de l'entente au sein de la Ville et fait office de courroie de transmission entre chaque direction impliquée dans l'entente et le Centre de services scolaire.

Qualifications des négociateurs et des gestionnaires chargés de mettre en œuvre l'entente

- Capacité d'écoute
- Sens du travail en équipe
- Sens du compromis
- Intelligence émotionnelle
- Connaissance des obligations d'une convention
- Sens de l'initiative
- Sens de l'organisation

Principes directeurs sur lesquels repose l'entente (et inclus dans celle-ci)

- Activités couvertes : administration, loisirs, culture, éducation, communautaire, sports, plein air
- Respect du rôle de chacune des parties, de leurs contraintes et de leurs obligations
- La convention définit les modalités d'accès aux locaux de l'une et de l'autre et l'utilisation des équipements.
- Toute modification aux règlements de la Ville ou du Centre de services scolaire susceptible d'avoir un impact sur la convention doit être préalablement présentée au comité de coordination.
- La Ville est compétente en matière de loisirs sur son territoire et est gestionnaire de ses locaux et équipements de loisir.
- Le Centre de services scolaire est compétent en matière d'éducation et est gestionnaire de ses locaux et équipements.
- Les parties désirent se concerter et partager l'utilisation de leurs locaux et équipements en se considérant chacune comme utilisatrice prioritaire de ses propres locaux.
- Chaque partie désire développer divers projets pour ajouter de nouveaux équipements aux services communs.
- Chacune des parties tient compte des implications budgétaires et syndicales relatives à l'ouverture de ses établissements et à l'utilisation de ses locaux et équipements de loisir. Les parties conviennent que le partage des ressources a comme objectif prioritaire le développement des services à la jeunesse et s'adresse à la clientèle scolaire et municipale.
- Chaque partie a le droit d'interrompre ou de refuser toute activité non conforme aux règlements en vigueur.
- Chaque partie est responsable de tout bris ou vol occasionné par ses participants survenant lors de ses périodes d'occupation.
- Les parties s'engagent à faire connaître officiellement leur partenariat au sein de leurs structures respectives.

Points saillants de l'entente

- Nomenclature des équipements et des infrastructures partagées
- Détermination des rôles et des responsabilités des intervenants
- Élargissement à la dimension culturelle
- Investissements bonifiés par la Ville
- Création d'un comité de coordination

- Impact de l'entente sur les modifications aux règlements ou politiques internes des parties
- Durée de l'entente limitée (du 1^{er} juillet 2022 au 31 août 2025)
- Document de 20 pages, incluant 9 annexes

Personne-ressource

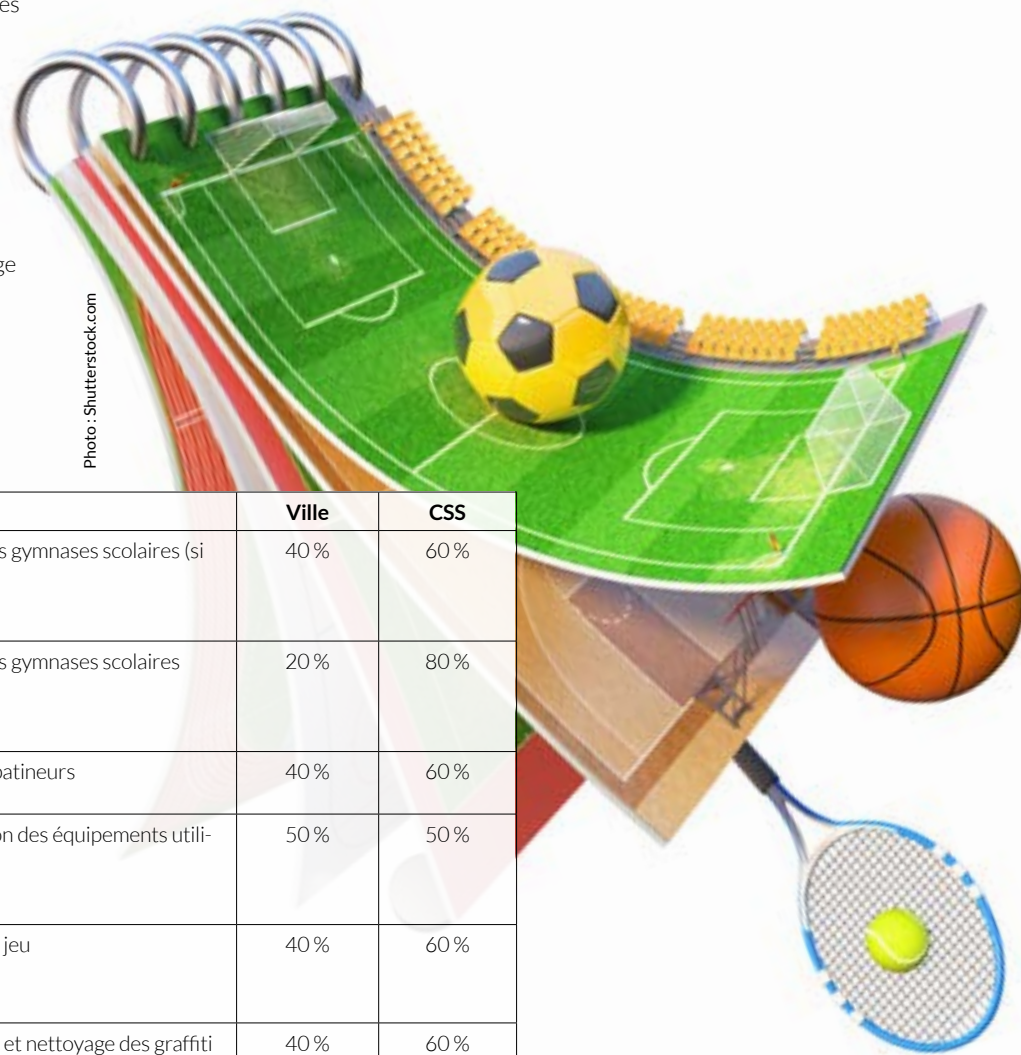
Karine Bertrand, coordonnatrice en développement, Culture, loisirs et vie communautaire, Ville de Trois-Rivières, 819-374-2002, poste 4139

Espaces, immeubles et équipements inclus dans l'entente

- Plateaux sportifs extérieurs
- Arénas
- Locaux scolaires et gymnases
- Parcs et parcs-écoles inclus dans le Règlement sur les aires écologiques, espaces verts, parcs, parcs-écoles et zones de conservation naturelles en usage
- Locaux communautaires
- Plateaux culturels
- Auditoriums scolaires
- Classes cuisine
- Bibliothèques municipales

Partage des coûts

		Ville	CSS
Plateaux et équipements sportifs	Réfection des planchers des gymnases scolaires (si utilisés par la Ville)	40 %	60 %
	Réfection des planchers des gymnases scolaires (dans les autres cas)	20 %	80 %
	Entretien des locaux pour patineurs	40 %	60 %
	Remplacement et réparation des équipements utilisés conjointement	50 %	50 %
Parcs-écoles	Réparation des modules de jeu	40 %	60 %
	Entretien des équipements et nettoyage des graffiti (sauf sur les bâtiments du CSS)	40 %	60 %
	Remplacement de modules de jeu désuets (après entente, en fonction du programme de gestion des actifs)	40 %	60 %
	Entretien de parc-école en période estivale	100 %	
	Entretien de parc-école en période scolaire		100 %
	Développement ou création d'aménagements physiques	Max 35 000 \$ (au plus, 4 projets/an)	Égal ou supérieur à l'investissement de la Ville
	Contribution au financement d'un projet spécial à la place de plusieurs aménagements de parcs-écoles (possible tous les cinq ans si ne compromet pas les travaux d'amélioration des parcs-écoles déjà prévus)	Max 140 000 \$	



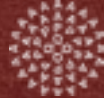
Votre **EXPERT** en conception de
TERRAINS SPORTIFS et d'**AIRES DE JEU**

www.sportsdesign.ca

Baseball
Soccer
Football
Tennis
Athlétisme
Volleyball
Basketball
Aires de jeu
Skateparc
Rugby
Pickleball
Futsal
et plusieurs autres!

(450) 332-0735
247 rue De Gentilly O.
Longueuil

EXPERTISE SPORTS DESIGN LG
Aménagement de Terrains Sportifs



ASLM

POINTAGE *Pro*

TABLEAU DE POINTAGE HORLOGE

ÉCRAN VIDÉO SONORISATION

et plus!

pointagepro.com

450 447.3698

514 247.0887

info@pointagepro.com

NEVCO



SPORTIVEMENT
vôtre!





Association québécoise du loisir municipal

COMITÉ EXÉCUTIF

PRÉSIDENTE

Manon Lanneville, Ville de Varennes
450 652-9888, poste 3177
manon.lanneville@ville.varennes.qc.ca

VICE-PRÉSIDENTE

Janique Letellier, Ville de Laval
450 978-6888, poste 4900
j.letellier@laval.ca

SECRÉTAIRE-TRÉSORIÈRE

Edith Proulx, Ville de Lorraine
450 621-8550, poste 255
edith.proulx@ville.lorraine.qc.ca

AUTRES MEMBRES

Bernard Blais, Ville d'Amos
819 732-6541
bernard.blais@ville.amos.qc.ca

Martin Savaria, Ville de Montréal
438 995-8742
martin.savaria@montreal.ca

SOUTIEN PERMANENT

DIRECTION GÉNÉRALE

Rémi Richard
514 252-5244, poste 4
rrichard@loisirpublic.qc.ca

CONSEILLER, DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

Poste vacant

RESPONSABLE À LA GESTION FINANCIÈRE

Suzanne Guérin
514 252-5244, poste 1
sguerin@loisirpublic.qc.ca

CHARGÉE DE PROJETS DE FORMATION

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

CHARGÉE DES COMMUNICATIONS ET DE LA VIE DÉMOCRATIQUE

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

CHEFFE DES PROJETS ET ÉVÉNEMENTS

Hélène Caron
514 252-5244, poste 7
hcaron@loisirpublic.qc.ca

COORDONNATRICE DU SERVICE AUX MEMBRES ET LOGISTIQUE

Monica Andrea Pombal
514 252-5244, poste 5
mpombal@loisirpublic.qc.ca



ALLIANCE QUÉBÉCOISE
DU LOISIR PUBLIC

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

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

Martin Juneau
juneau.martin@sbmfc.com

CENTRE-DU-QUÉBEC

Émilie Hogue
emilie.hogue@victoriaville.ca

CHAUDIÈRE-APPALACHES

Véronique Bélanger
loisirs@lisle.com

CÔTE-NORD

Noémie Gauthier
noemie.gauthier@septiles.ca

ESTRIE

Marie-Claude Viau
mc.viau@ville.magog.qc.ca

GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE

Julie Loubert
directionloisirs@villebonaventure.ca

LANAUDIÈRE

Valérie Benoit
loisirs@ville.charlemagne.qc.ca

LAURENTIDES

Karine Bourbonnais
kbourbonnais@saint-eustache.ca

LAVAL

Sylvain Noël
s.noel@laval.ca

MAURICIE

Estelle Paulhus
epaulhus@ville.latuque.qc.ca

MONTÉRÉGIE

Nathalie Croteau
nathalie.croteau@st-hyacinthe.ca

MONTRÉAL

Martin Savaria
martin.savaria@montreal.ca

NORD-DU-QUÉBEC

Vacant

OUTAOUAIS

Jean-Marc Lacroix
lacroix.jean-marc@gatineau.ca

SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

Carol Martel
carolmartel@roberval.ca

ASSOCIATION CANADIENNE DES PARCS ET LOISIRS

REPRÉSENTANT DE L'AQLM

Martin Juneau
juneau.martin@sbmfc.com

Photo : Shutterstock.com

LES PRIX EXCELLENCE AQLM 2023

JEUDI 28 SEPTEMBRE 2023

Hôtel Delta, Sherbooke

Participez en
grand nombre
et obtenez la
reconnaissance
méritée !



11 CATÉGORIES DE PRIX REMIS !

Depuis plus de 20 ans, l'Association québécoise du loisir municipal (AQLM) honore annuellement des gens, des collectivités et des entreprises pour leurs réalisations ou contributions exceptionnelles en loisir public.

L'éventail de catégories permet une grande variété de candidatures, représentatives de tous les milieux.

Les lauréats recevront le trophée Otium au cours d'une cérémonie spéciale, dans le cadre de la Conférence annuelle du loisir municipal (CALM).

CATÉGORIES

Municipalités, villes ou
arrondissements

Municipalités de moins de
10 000 habitants
(incluant le loisir rural)

Municipalités ou arrondissements
de 10 000 à 24 999 habitants

Municipalités ou arrondissements
de 25 000 à 74 999 habitants

Municipalités ou arrondissements
de 75 000 habitants ou plus

Réalisations professionnelles

Hommage carrière

Soutien à l'innovation et au
développement

Membres associés commerciaux

Membres associés corporatifs

Soutien au bénévolat

Excellence académique

Niveau collégial

Niveau universitaire

MISES EN CANDIDATURE JUSQU'AU 15 JUIN 2023

Remplissez le formulaire en ligne
sur le site de l'AQLM : www.loisirmunicipal.qc.ca

AQLM
Association québécoise
du loisir municipal

PRÉSENTÉ PAR

 Raymond Chabot
Grant Thornton