

Enjeux et tendances en loisir municipal

Agir ou ne pas agir? Telle est la question...

Par André Thibaultⁱ

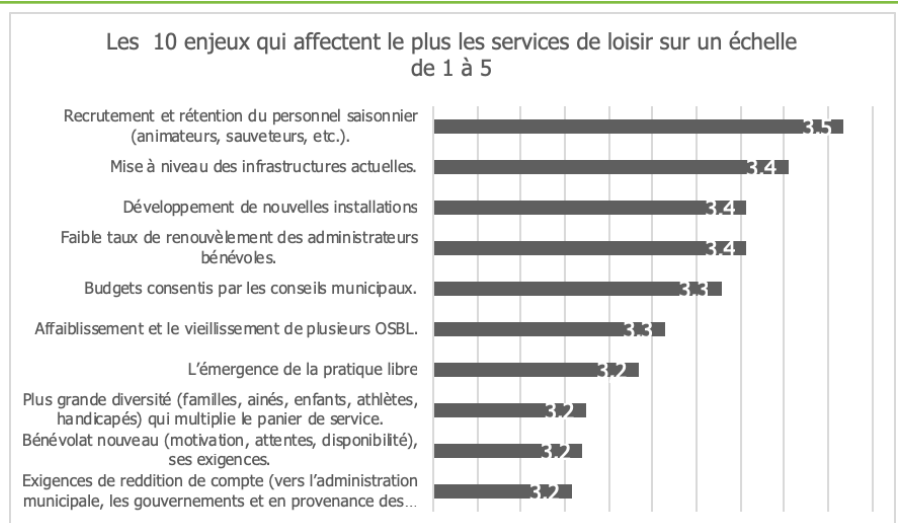
En vue de la publication de son numéro de décembre 2018, la Revue Agora Forum, avec le soutien de l'Observatoire québécois du loisir et de l'Association québécoise du loisir municipal, a mené un sondage auprès des membres de cette association sur les tendances et les enjeux qui, aux yeux des répondants, affectent ou affecteront, dans un proche avenir les services de loisir municipaux et le travail professionnel de chacun.

Ce qui frappe dans ces résultats, c'est que plusieurs des 10 enjeux les plus significatifs sont soulevés (et redoutés) depuis plusieurs années. Comment expliquer la persistance des vieux enjeux et, surtout, la faible mobilisation des acteurs du loisir public pour y faire face?

Ce bulletin tente de répondre à cette question et d'identifier des avenues d'actions tantôt à la portée des professionnels, tantôt hors de leur portée directe, mais réalisables en partenariat. Il reprend essentiellement un article paru dans Agora Forum (2018, Volume 41 # 4, p.19-23).

Des enjeux de longue date

Voici le tableau des 10 enjeux qui interpellent le plus les répondants au sondage.



L'inaction malgré l'urgence d'agir

Il n'est pas facile d'admettre le peu d'efforts déployés face à ces enjeux dont certains portent sur des questions fondamentales en loisir public. Faut-il penser autrement ou chercher uniquement des correctifs?

Cette dernière option relève de cette grande qualité des gens de loisir de pouvoir se débrouiller. Que deviendront les services de loisir municipaux s'il n'y a pas relance ou modification de l'implication bénévole des citoyens en loisir, implication qui équivaut aux budgets de loisir des municipalités? Si on ne tient pas compte du renouvellement des formes d'associations de type OSBL à la base de la stratégie de déploiement des services de loisir? S'il n'y a pas adaptation et renouvellement des infrastructures et des programmes pour mieux répondre aux besoins de pratique libre? Les services de loisir ne sont-ils pas en train de se faire damer le pion par d'autres services en matière de pratique libre? Où sont les stratégies globales d'ajustement ou d'intervention en cette matière?

Comme devant les changements climatiques, on sait rationnellement qu'il faudra agir tôt ou tard, mais le sentiment d'urgence ne semble pas se traduire par des actes, des initiatives, des stratégies

structurantes. Attendre et regarder le train passer pourrait bien être fatal aux services de loisir! Car dans plusieurs cas, il y va de la mission même et des orientations de ces services ou de pans importants des services à la population.

Plusieurs facteurs expliquent – sans le justifier – le peu d'empressement à réagir face à des enjeux stratégiques majeurs.

Soit on se sent démuni devant les défis à relever ou les actions à entreprendre, soit on manque de temps, soit on a l'impression que la portée de ces enjeux est limitée ou pas évidente, soit encore on pense que quelques mesures pourraient en réduire suffisamment les effets. *C'est une question d'attitude.*

Au-delà de l'attitude, il importe de déterminer les stratégies à adopter pour apporter les changements appropriés. C'est indispensable pour affirmer le rôle et les compétences des professionnels en loisir et des services de loisir municipaux, qui ont notamment la responsabilité de conseiller les élus.

Voici des pistes d'action et des repères pour traiter des enjeux soulevés par le sondage. Les professionnels en loisir détiennent des leviers et ont un pouvoir, variable et souvent partagé, mais tout à fait réel.

Ignorer, faire semblant ou agir?

Pourquoi ignore-t-on carrément certains enjeux, accorde-t-on une attention plus ou moins accessoire à d'autres et s'attaque-t-on plus résolument aux autres? La théorie de la dissonance cognitive², l'une des théories les plus connues de la psychologie sociale³ élaborée par Léon Festinger, nous aide à comprendre que ces réactions sont tout à fait normales dans un premier temps. Cette connaissance ne justifie pas l'inaction, elle l'explique et invite à une prise de conscience.

Comment cela fonctionne-t-il? À divers degrés, les enjeux qui nous interpellent nous déstabilisent, nous placent dans un état d'inconfort ou à tout le moins nous rappellent qu'il y a une incohérence entre ce que nous disons ou visons et ce qui se passe dans la réalité. C'est cette incohérence qui déstabilise et que nous cherchons à réduire. Par exemple, combien de fois a-t-on entendu des professionnels se plaindre que leur travail auprès des OSBL était plus un travail de contrôleur qu'un rôle de conseiller pour lequel ils étaient formés?

La théorie retient trois attitudes possibles devant cette incohérence. Soit on minimise l'impact de l'enjeu, soit on prend des initiatives superficielles pour

Thibault, André (2018) *Enjeux et tendances en loisir municipal Agir ou ne pas agir? Telle est la question... Observatoire québécois du loisir vol 16(13)*

se donner l'impression qu'on a trouvé la solution, soit enfin on s'engage dans des changements pour adapter ses comportements et corriger ce qui est nécessaire.

Ces attitudes et ces gestes visent à ce que nous et notre organisation se sentions en harmonie ou au diapason avec notre environnement. En d'autres mots, on agit pour que les enjeux et tendances cessent de nous interpeller. Par exemple, devant la difficulté de recruter de nouveaux bénévoles, on peut affirmer qu'il ne s'agit pas d'un problème si important parce que les « vieux » bénévoles prolongent leur mandat. On peut aussi proposer une formation aux responsables des OSBL et conclure que le problème va se résoudre. Ou encore, on peut remettre en question l'existence du modèle actuel et réfléchir à une solution de rechange qui tiendra compte des « nouveaux bénévoles » et des comportements des milléniaux moins portés à créer des structures pour encadrer leur vie associative.

Chez les professionnels qui ont souvent de la « broue dans le toupet » et une grande capacité de se débrouiller et de faire preuve de créativité, le recours aux deux premières options est tout à fait normal. Ces stratégies sont instinctives, à court et moyen terme. Il est normal qu'on réagisse en vertu de son

niveau de compétence et en utilisant les moyens dont on dispose. Toutefois, dans plusieurs cas, cela ne suffit plus. *Professionnellement, il faut dépasser le premier niveau de réaction et savoir distinguer les enjeux à sa portée de ceux qui devront être présentés à d'autres instances, et établir les stratégies nécessaires en conséquence.*

Les stratégies pour répondre aux enjeux

Si la théorie de Festinger explique des attitudes personnelles, il est clair que, dans une perspective à plus long terme, elle ne justifie pas l'inertie professionnelle ou organisationnelle.

Puisque les solutions aux problèmes ne relèvent pas toutes des mêmes instances, se pose la question de savoir comment porter les enjeux au bon niveau, là où sont les leviers les plus utiles et pertinents. Qui plus est, il faut savoir comment faire en sorte que les porteurs de solutions s'activent et agissent.

L'examen des enjeux identifiés dans le sondage montre que plusieurs parmi les plus signifiants relèvent soit d'instances de niveau provincial ou fédéral, soit du niveau global de la municipalité, soit des services municipaux et de leurs professionnels. Voyons quelques repères pour identifier

les instances appropriées.

Les enjeux à portée municipale

Plusieurs enjeux sont à la portée des services municipaux et de leurs professionnels, certains interpellent directement et personnellement les professionnels et leurs associations, alors que d'autres font appel à leur leadership et à leur devoir de sensibilisation et de conseil auprès des instances municipales locales et régionales.

Ainsi, les enjeux de l'adaptation de l'offre à la pratique libre, à la diversité de la demande et à la diversité culturelle, au bénévolat nouveau et aux différences générationnelles au travail relèvent d'abord des compétences de la profession. Ils requièrent l'acquisition de nouvelles compétences et appellent des initiatives, dans ce sens, de la part des associations professionnelles et des maisons d'enseignement et de recherche pour assurer la mise à jour de ces compétences. Cette voie implique une veille constante chez les associations professionnelles et une observation approfondie du milieu par les maisons d'enseignement et de recherche. Ces mouvements sont présents, il faut les systématiser et les accélérer.

Certains enjeux relèvent nettement des conseils

municipaux ou des directions générales des municipalités. Mentionnons l'octroi de budgets au loisir, la tarification des services et l'intervention complémentaire des autres services municipaux.

Enfin, la coopération inévitable entre les municipalités, particulièrement en milieu rural, est une responsabilité mixte des professionnels, des conseils municipaux et, dans une certaine mesure, des municipalités régionales de comté (MRC) et ultimement du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT).

L'expérience montre que cette pluriresponsabilité requiert la présence de leaders qui mobilisent, faute de quoi peu de solutions apparaissent et, surtout, sont mises en œuvre.

Dans tous les cas d'enjeux locaux, les professionnels et leur service municipal ne peuvent rester passifs, les devoirs de leur profession les incitent à agir.

Provoquer et influencer les débats et les solutions au niveau gouvernemental

Plusieurs enjeux ne peuvent trouver de solutions uniquement ou même pas du tout au niveau d'un service municipal ou même à celui plus global de la municipalité. C'est le cas du renouvellement des

infrastructures, des exigences légales de reddition de comptes et des ententes municipales-scolaires. Ces enjeux ne sauraient être traités uniquement à la direction générale ou au conseil municipal, d'autres instances gouvernementales doivent être mobilisées. Les services municipaux et encore moins les professionnels ne peuvent régler ces problématiques, même s'ils en vivent les impacts.

Il leur faut dès lors identifier les sources ou les déterminants des enjeux et en mesurer les impacts, puis développer des stratégies de solution à proposer aux instances réellement responsables, qu'il s'agisse de ministères, d'agences gouvernementales, du Parlement, de corporations ou d'associations œuvrant à l'échelle du Québec ou du Canada.

Souvent des associations professionnelles comme l'AQLM, des associations sectorielles comme Sports-Québec et le Conseil québécois du loisir, des coalitions de grandes villes ou des associations municipales (FQM et UMQ), bref des « corps intermédiaires », sont mises à contribution.

L'enjeu des camps de jour est un bon exemple qui requiert des stratégies à plusieurs niveaux, y compris au niveau gouvernemental. On a ajouté

des services de garde dans la plupart des camps de jour, leurs gestionnaires font face à une kyrielle de problématiques sociales inconnues auparavant, l'encadrement du personnel et sa formation continuent d'être une préoccupation et l'institution même du camp de jour, aussi implantée soit-elle, n'a aucun statut reconnu à l'échelle provinciale.

Maîtriser et mesurer un enjeu, une question de compétence

Où que se situe la solution à un enjeu, les acteurs professionnels et politiques locaux ont toujours un devoir de documentation et de sensibilisation à cet enjeu puisqu'ils sont aux premières loges de ses impacts. Attendre, se plaindre ou jouer les victimes n'aura aucune conséquence sur la solution.

Les stratégies menant à cette solution sont cependant très variables. Par contre, il y a nécessité de les appréhender et de les mesurer, tâche qui s'impose comme préalable à toute intervention pour régler une problématique. Dans tous les cas, avant d'établir une stratégie, il importe de faire un diagnostic rigoureux de la situation qui permette de bien circonscrire l'enjeu, d'en évaluer les impacts actuels et futurs, d'identifier et d'évaluer les options de solutions à la lumière de données probantes et de pratiques inspirantes ailleurs.

Thibault, André (2018) *Enjeux et tendances en loisir municipal Agir ou ne pas agir? Telle est la question... Observatoire québécois du loisir vol 16(13)*

Bref, avant de lancer une stratégie locale, régionale ou provinciale, il importe que les professionnels, leurs associations et leurs partenaires maîtrisent les tenants et les aboutissants de l'enjeu.

Cet exercice incontournable permet d'éclairer les décisions, d'affirmer et d'affermir les compétences des professionnels et de faciliter des changements pertinents et efficaces.

Le statu quo est-il encore possible?

On l'a vu, le traitement des enjeux est exigeant, se fait en partenariat multiprofessionnel et multi-institutionnel. Il exige, en amont, des compétences professionnelles et politiques qui en sont encore au stade embryonnaire en loisir. Il prend racine dans une confiance en ses aptitudes et compétences et dans un leadership

professionnel avéré. Enfin, il requiert une volonté de réagir aux enjeux au lieu de se mettre en attente ou de se poser en victime.

Voilà pourquoi se pose la question : le statu quo est-il encore possible? La réponse à cette question sera déterminante pour la vision et la mission de la profession. Qui répondra?

¹ André Thibault, professeur émérite

² Festinger, I. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, ca: Stanford University Press

³ Vaidis D. et Halimi-Falkowicz S. (2007). « La théorie de la dissonance cognitive : une théorie âgée d'un demi-siècle, *Revue électronique de Psychologie sociale*, n°1, pp. 9-18